



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

بعنوان

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك

العمومية - البنك الوطني الجزائري -

من إعداد الطالبتين:

الأستاذ المشرف:

د. بوزكري جمال

• عابد نوال

• بصري فضيلة

الصفة	الدرجة العلمية	إسم و لقب الأستاذ
رئيس	أستاذ محاضر أ	شباح رشيد
مشرف و مقررا	أستاذ محاضر ب	بوزكري جمال
مناقش	أستاذ مساعد ب	دحماني رضا
مناقش	أستاذ محاضر أ	صافة محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

دفعة 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله إلى من بلغ
الرسالة وأدى الأمانة ..

.. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات
...تتبعثر الأحرف وعبثا

وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو
خطوتنا الأولى

في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب
عملنا

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

إلى الأستاذ "بوزكري جمال "

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير و له منا كل الإحترام
والتقدير

كما لا ننسى الأستاذ غريالي محمد أمين لمساعدتنا على إتمام هذا البحث.

إهداء

رسالة سأرسلها إليكم معشر الإخوان و الرفقاء فحبكم هاهنا في القلب مسكنه ووصلكم
يوم القيامة شافع لا فرق الله شملا بيننا أبدا و أبعد الله عنا الشحى
لي في محبتكم شهود أربع و شهود كل قضية عدلان خفقان قلبي و اهتزاز مفاصلي ونحول جسمي
فاعن كان الزمان أضحكني بقربكم لا و الذي ببعادكم أبكاني
إلى من كلكه الله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد
والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر
الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب
أمي الحبيبة

..إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إلى شمعة متقدة تثير ظلمة حياتي
..إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

إخوتي: أحمد، خالد، فتيحة، فاطمة، مرسلي

إلى أبناء و بنات إخوتي : غفران ، عبد الرحمان ، جواد

إلى من رافقتني في طريق النجاح صديقتي بصري عائشة

نوال عابد

إهداء

بسم الله , اللهم لك الحمد و لك الشكر كما ينبغي لجلال و عظيم سلطانك ,
الصلاة و السلام على عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين اما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي:

الى منبع الحنان و رمز العطاء ، الى نور طريقي و منبع طموشي أمي الحبيبة
خالدية حفظها الله

الى من كان حبه و اهتمامه قوام عزيمتي ، الى ضياء حياتي أبي الغالي
عبدالقادر حفيظه الله

الى زوجي رفيق دربي في السراء و الضراء معتز بالله

الى كل اخوتي عبد الرحمان ، دنية ، نادية ، فاطيمة

و ابناء اخواتي و اخوتي بشري ، اياد ، جاد ، مروى

و اخيرا نسال الله تعالى ان يزيدنا فهما صالحا و يرزقنا العلم النافع و ان يجعل

اعمالنا جميعا سالحة لوجهه الكريم انه علي كل شيء قدير ، و الحمد لله من

قبل و من بعد

بصري فضيلة

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
III	كلمة شكر وتقدير
IV	إهداء
V- VI	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
(أ - ج)	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري العام لعلاقة ضغوط العمل بأداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لضغوط العمل
03	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل
05	المطلب الثاني: مصادر ضغوطات العمل و آثار ضغوط العمل
11	المطلب الثالث: إدارة ضغوط العمل
13	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
13	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
15	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء و أهمية تقييم أداء العاملين
20	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين و العوامل المؤثرة على أداء العاملين
26	المبحث الثالث: الإطار النظري للبنوك
28	المطلب الأول: ماهية البنوك
31	المطلب الثاني: أنواع البنوك و خصائصها
36	المطلب الثالث: أهمية ، أهداف و وظائف البنوك
40	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين
42	تمهيد
43	المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري و خدماته

43	المطلب الأول: نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري
47	المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2020
48	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءات عملية البحث
51	المطلب الأول: أسلوب الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة
54	المطلب الثاني: تحليل البيانات
55	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
61	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
61	المطلب الأول: اختبار فرضية العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين
62	المطلب الثاني: حساب معامل الارتباط بيرسون
66	المطلب الثالث : حساب معامل الإنحدار (معامل التأثير)
67	خلاصة
68	خاتمة
69	المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	توزيع موظفي وكالة تيارت	1-2
52	توزيع مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية	2-2
54	درجات الأوزان النسبية لكل إجابة	3-2
54	معامل الثبات لمحاور الاستبيان	4-2
55	تقسيمات الأوساط النسبية	5-2
56	الأهمية النسبية لفقرات عبء العمل	6-2
56	الأهمية النسبية لفقرات غموض الأدوار	7-2
56	الأهمية النسبية لفقرات العلاقات الانسانية	8-2
58	الأهمية النسبية لفقرات الدعم الإداري	9-2
58	الأهمية النسبية لفقرات العائد المادي	10-2
59	الأهمية النسبية لفقرات متغير ظروف العمل	11-2
60	الأهمية النسبية لفقرات آثار ضغوط العمل	12-2
60	الأهمية النسبية لفقرات تقييم أداء العاملين	13-2
62	نتائج اختبار بيرسون بين عبء العمل و أداء العاملين	14-2
62	نتائج اختبار بيرسون بين غموض الأدوار و أداء العاملين	15-2
63	نتائج اختبار بيرسون بين العلاقات الإنسانية و أداء العاملين	16-2
63	نتائج اختبار بيرسون بين الدعم الإداري و أداء العاملين	17-2
64	نتائج اختبار بيرسون بين العائد المادي و أداء العاملين	18-2
64	نتائج اختبار بيرسون بين ظروف العمل و أداء العاملين	19-2
65	نتائج اختبار بيرسون بين آثار ضغوط العمل و أداء العاملين	20-2
66	نتائج اختبار معامل الإنحدار بين (عبء العمل وغموض الأدوار، العلاقات الانسانية، العائد المادي، الدعم الاداري، ظروف العمل و آثار ضغوط العمل) وتقييم أداء العاملين	22-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مراحل الضغوط عند سيلاي	1-1
30	مفهوم البنك كوسيط مالي	2-1
44	الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري	3-2
49	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري	4-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	استبيان الدراسة	

حقائق

مقدمة:

يعتبر المورد البشري الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق الرقي و التطور الاقتصادي ، ولهذا تسعى الدول جاهدة للإستثمار فيه من خلال تحقيق أكبر فرص للتعليم والتكوين لجميع أفراد المجتمع بغية تحضير الفرد للحياة المهنية و التشغيلية كي يصبح فردا فعالا في المجتمع

و لما كانت الحياة المهنية للفرد هي الأساس التكويني كان لابد من مراعاة الظروف والآليات التي تتضمنها بغية تحقيق الهدف المرجو من الموظف أو المستخدم ولهذا سعت المؤسسات للإهتمام بالموظفين والمستخدمين عن طريق تلبية الحاجيات والرغبات حسب الامكانيات والوسائل المتاحة .

و تلعب الوضعية النفسية لدى كل من الفرد والمنظمة الدور الرئيسي في تحقيق جل أهداف المنظمة، فالحالة النفسية للفرد لها علاقة و ارتباط وثيق بالأداء وتحسين الانتاجية وهو ما يفسر إهتمام المنظمة بضغط العمل التي يختفي الكثير منها نظرا لنجاح عملية الإدارة ، فقدره المنظمة على معالجة أسباب ومسببات ضغوط العمل تساهم في خلق راحة نفسية لا يمكن الشعور بها إلا إذا استطاع الفرد أن يتحكم في وقته والتي تنعكس بدورها على المردود الفردي والكلي للمنظمة.

مشكلة الدراسة:

إن الأداء العام للمؤسسة هو انعكاس للحالة الفردية و لأداء العاملين في المنظمة ، فالمنظمة أو المؤسسة ككيان وجودي مرتبط بالحالة النفسية للأفراد و ما يوفره محيط العمل من جو ملائم لتقديم مستويات أداء مرتفعة تمكن من تحقيق العائد والاستمرارية للمؤسسة، غير أن تأثير المحيط العام للعمل و ظروفه تجعل أداء العاملين على المحك، وعيه حاولنا

في هذه الدراسة التطرق إلى ضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين عموماً وركزنا على البنك الوطني الجزائري باعتباره مجال تطبيق الدراسة و يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما هو أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية ؟

وللإجابة على المشكلة الرئيسية في البحث ارتأينا أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين أبعاد ضغوط العمل (العبء الوظيفي وغموض الأدوار،

العلاقات الانسانية والدعم الاداري، تقييم الأداء والعائد المادي، ظروف العمل وآثار

ضغوط العمل) وأداء العاملين في البنوك العمومية بالجزائر؟

2. ما هو حجم الاثر المرتبط بضغوط العمل ؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية التي حاولنا إثبات صحتها أو نفيها، وكانت هذه الفرضية كالتالي:

فرضية الدراسة:

يؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية بشكل مباشر على الأداء العام للبنوك

مبررات الدراسة:

عدم الرضا التام عن أداء العاملين في البنوك العمومية يجعل من الضروري البحث عن الاسباب المرتبطة بذلك و من بين الاسباب التي نعتقد ان لها دور في الاداء نجد ضغوط العمل و هو ما دفعنا للتطرق لهذا الموضوع .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع ضغوط العمل و علاقته بالأداء العام للبنوك كون أن الموضوع من الموضوعات التي تحظى في الوقت الراهن باهتمام العديد من الباحثين في مختلف الميادين وخاصة الإدارية منها.

كما أن التطرق إلى موضوع البنوك في الجزائر أصبح من الحتميات خاصة وأن القطاع المصرفي الجزائري يعاني العديد من الانتقادات خصوصا ما تعلق بالأداء مما يجعل مصداقية التطوير في مهبط الريح وعليه فإن الفشل أو النجاح لا يرتبط فقط بالاستراتيجيات أو الوسائل و حتى التجهيزات بل أيضا بالعاملين في القطاع الذين يلعبون دور هام في العملية التنفيذية .

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة في الفترة الزمنية مابين شهر فيفري و مارس من سنة 2022.

حدود الدراسة:

(1) من حيث الحدود المكانية فإن الدراسة شملت مختلف الموظفين بالبنوك العمومية في الجزائر عبر مجموعة معتبرة من ولايات الجمهورية وبالأخص: تيارت، وهران، الجزائر العاصمة،

(2) من حيث الحدود الزمانية، تم توزيع الاستبيانات واستردادها بين شهري فيفري ومارس من سنة 2022.

من حيث الحدود البشرية فقد اقتصرت الدراسة على الموظفين بالبنك الوطني الجزائري.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين في الشركات مسألة تثير إهتمام الكثير من الباحثين في علم الإدارة و باعتبار الموظف رأس مال فكري للمنظمة، و جب الحفاظ عليه و حمايته من الضغوط الناجمة عن الظروف التي يعيشها داخل بيئة عمله و التي إذا لم يتم إدارتها و إيجاد حلول للتقليل منها من شأنها التأثير على أداء العامل بشكل كبير مما ينقص من إنتاجيته و تراجع معدل مساهمته في تقدم الشركة .

و أحيانا تكون الضغوط سببا و دافعا لتقدم الموظف في مهامه إن كانت معتدلة و لا تسبب خلل في توازنه الطبيعي . فكل فرد في المنظمة من حقه الشعور بأمان وظيفي و ممارسة عمله في ظل بيئة تدعمه لكي يبدع و يبتكر و يساهم في خلق ميزة تنافسية للشركة التي يعمل فيها .

و كثرة الضغوط بغض النظر عن مصدرها يعود بأعراض جسدية و نفسية على الموظفين و تتزايد إذا لم يتم علاجها، و كما و جب إدارة الضغوط لتحسين أداء العاملين و جب أيضا تقييم أداءهم و قياس مدى تقدمهم و الجوانب التي يجب العمل عليها و تحويل نقاط ضعفهم إلى نقاط قوة .

المبحث الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

يعيش الفرد في بيئة تسودها الضغوط بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية و لم تقتصر هذا الضغوط على البيت أو المدرسة و إنما انتقلت إلى بيئة العمل مما جعلت العاملين يعيشون في بيئة يسودها القلق و التوتر و بالتالي تراجع أداءهم الوظيفي الذي يؤثر بالسلب على أداء المؤسسة و انخفاض حصتها السوقية مع حدة المنافسة . ومن هنا أصبح موضوع ضغوط العمل أحد المجالات الأساسية التي لاقت إهتمام العديد من رجال الفكر بمختلف تخصصاتهم و توجهاتهم.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الضغوط بشكل عام ثم ننقل إلى ماهية ضغوط العمل .

1. مفهوم الضغوط :

يعد مفهوم الضغوط¹ بصفة عامة من أكثر المفاهيم غموضا ، إذ لم يتوصل الكتاب إلى اتفاق حول معنى محدد له ، و يعود ذلك إلى إستخدام هذا المفهوم بطرق مختلفة ، مما أدى إلى تعدد المفاهيم و التعريفات حول مفهوم الضغوط¹ .

فيرجع أحد الكتاب كلمة ضغط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (ctringer) و التي تعني السحب بشدة (ro draw tight) ، و قد استخدمت كلمة الضغوط في القرن الثامن عشر لتعني إكراهها و قسرا ، وجهد قوي و إجهاد و توتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية.

تستخدم² عبارة الضغوط للدلالة على حالتين مختلفتين ، ففي الأول تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد و التي تسبب له نوعا من الضيق و التوتر ، و ضمن هذا الإطار فاعنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط ، و في هذه الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية ، و التي تحدث بسبب هذه المصادر أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية الضغوط ، و قد اتفق معظم المهتمين لهذا الموضوع على أن عدم التوافق بين متطلبات الحياة ، وبين الموارد والإمكانيات المتاحة للفرد تمثل ضغوطا بالنسبة له .

و يشير البعض إلى أن الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء ، و هي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة الدم في الجسم ، أما في علم النفس فاعن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ماحوله ، و بالرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع الضغوط

¹ محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان . الأردن ، 1436هـ-2015م ص 177

² محمد يوسف القاضي ، المرجع نفسه ص 178

الفصل الأول: الإطار النظري العام لعلاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

وانتشار¹ هذا المصطلح في الوقت الحاضر ، فانه يتعرض للخلط وسوء الفهم ، و تباين مفهومه من شخص إلى آخر ، إلا أنه يمكن القول أن هناك ثلاث اتجاهات لتحديد مفهوم الضغط :

- **الاتجاه الأول** : يتناول الضغوط باعتبارها أحد المثيرات_أو المنبهات التي تتواجد في البيئة ، و تحدث تأثيرها على الفرد .
- **الاتجاه الثاني** : يرى أن الضغط هو استجابة الفرد للمثيرات. (مسببات ضغوط العمل) .

- **الاتجاه الثالث** : يتناول الضغط باعتباره التفاعل الذي يحدث بين المنبهات والإستجابة. و يتعرض الأفراد كافة في حياتهم إلى ضغوط مختلفة تمتد من البساطة إلى التعقيد ، ومن التحفيز إلى التثبيط ، و مع التقدم الحضاري و التطور في أساليب العمل تزداد الضغوط على الأفراد وخاصة العاملين في المجال الإداري .

2. مفهوم ضغوط العمل :

يعرف ضغط العمل :

بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية .

و يرى **الصباغ** بأن ضغط العمل يشير إلى :

الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل مابين ظروف العمل و شخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه إل تغيير نمط سلوكه الإعتيادي .

و يرى (**مثيل باتن**) بأن ضغوط العمل :

هي كل مايؤدي إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي .

و يعرف (**العديلي**) الضغوط بأنها :

ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية و المؤثرات النفسية ، و تتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المؤثرات بالخوف ، و الإضطراب والإرتجاج ، و زيادة ضغط الدم ، و الإرتباك و الشحوب ، و السرحان أو غياب الذاكرة ، و يغير ذلك من ردود الفعل الجسدية و النفسية الي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف .

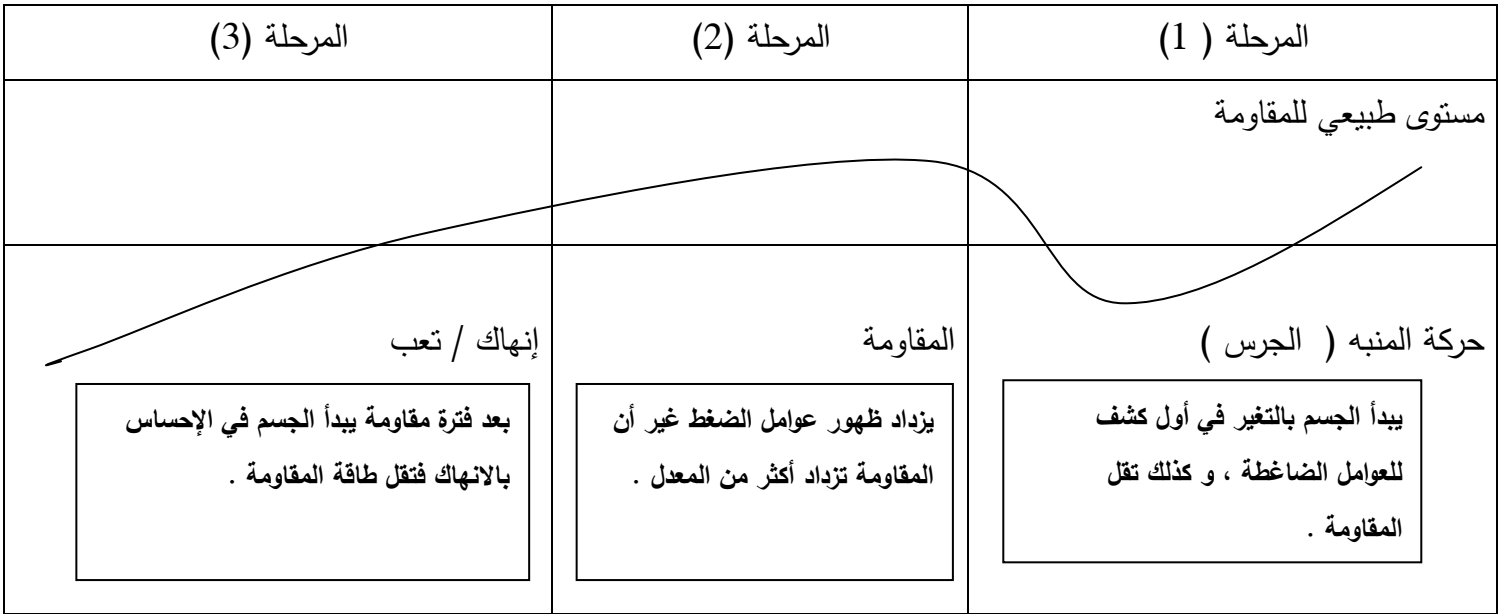
كما يمكن² تعريف الضغوط بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الافراد في العمل ، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية ، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

¹محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 179

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات ، جامعة الإسكندرية ، ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر 2001 ص 283

الفصل الأول: الإطار النظري العام لعلاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

هذا و يعرف سيلاي selye (1986 م) الضغوط بأنها أمراض التكيف وهي تمر بثلاث مراحل كما في الشكل التالي¹ :
الشكل (1-1) : مراحل الضغوط عند سيلاي .



المصدر : Gibson,et al ., Organisation : Behavior ,Structure,Process.

و يتضح مما سبق حول مفهوم ضغوط العمل مايلي :

- لا يوجد تعريف محدد للضغوط
- ضغوط العمل لا تحدث دائما نتيجة موقف واحد بل لتراكم العديد من المواقف .
- الغضب ،التعب ،الإرهاق ،الاكتئاب والتوتر عبارة عن ردود فعل لضغوط العمل.
- الضغوط ليس دائما سلبية بل يوجد ضغوط إيجابية تدفع الفرد لإنجاز مهامه دون توتر و تعب.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل و آثار ضغوط العمل

سننتحدث في هذا المطلب عن مصادر ضغوط العمل و أنواعها و كذا الآثار المترتبة عن ضغوط العمل بالنسبة للمنظمة و لأداء الفرد.

1. مصادر ضغوط العمل:

هناك مصادر متنوعة للضغط داخل العمل ، و قد تناولت تلك الدراسات بيئة العمل الداخلية و الخارجية و الفرد نفسه باعتبارهما من المسببات الرئيسية للضغوط .

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات مرجع سبق ذكره ص 284

1.1. **غموض الدور** : و يعني هذا أن العامل يواجه عدة صعوبات عندما يكتنف عمله غموض في الدور ، إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل مما يخلق له حالة من التوتر ، والشعور بالضغط النفسي .

و يقصد بغموض الدور الإفتقار إلى المعلومات عن الصلاحيات والواجبات و المسؤوليات ، و عدم وضوحها وإختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى ، فمثلا قد يقوم بعدة أعمال تنفيذية بينما يقتصر دوره في الإشراف العام ، و يزداد الغموض¹ عندما لا تتوفر لدى الفرد معلومات كافية عن الدور المناط به ، وماهي حدود سلطاته و مسؤولياته .

و عندما تكون المنظمات كثيرة و معقدة فيحدث غموض الدور بدرجات أكبر من غيرها ، و يحدث هذا الغموض عندما :

- تحدث تغيرات تكنولوجية .
- عندما يغير أحد الأفراد عمله .
- وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا .
- عندما يخفي بعض المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث .

2.1. **صراع الأدوار** : من المبادئ الأساسية في الإدارة (مبدأ وحدة الأمر) الذي يقتضي بأن يتلقى الفرد الأوامر من جهة واحدة ، من أجل التخلص من الإرباك و التعارض المحتمل . فطلبات و توقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد قد تكون متعارضة ، و لو أضفنا إلى هذا رغبة المرؤوس التقيد بمعايير الجماعة و رغبته في تحقيق طموحاته الشخصية ، فاعن الأمر يزيد تعقيدا ، و يلقي هذا مزيدا من الضغط النفسي على الأفراد .

3.1. **مشاكل الخضوع للسلطة** : تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه ، و يختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء ، و عادة ما يطلب من المرؤوسين الإمتثال لسلطة الرؤساء ، و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض .

4.1. **صعوبة العمل**² : تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الإتزان ، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه ، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب ، و يلعب المشرف و نظام الإدارة دورا هاما في هذا المجال، فعدم³ وجود بطاقات وصف العمل يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل و قد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء ،

¹ محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 181

² محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 181

³ محمد يوسف القاضي ، المرجع نفسه ص 182، 183،

أو أكبر من القدرات المتاحة و يترتب عن هذا شعور الفرد بالإحراج والإضطراب و عدم الرضا الوظيفي .

5.1. التنافس على الموارد : ينظر دائما إلى الموارد على أنها نادرة ومحدودة . و تتنافس الأقسام و الإدارات و الأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد ، و يتطلب ذلك إلى المساومة والمقايضة و المناورة ، و هي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي ، بالإضافة إلى الأمان الوظيفي الذي يعبر عن طموح كل عامل في التأكد من المستقبل المهني

6.1. ظروف العمل المادية : إن إختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة ، حرارة ، رطوبة ، ضوضاء ، ترتيب مكان العمل ، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه و يؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية .

7.1. إختلال العلاقات داخل العمل : يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية ، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها ، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية و الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة ، كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية.

8.1. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم : تميل المنظمات الكبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية ، و المعتمد على نظم إشراف متشددة ، والمركز على سياسات رشيدة و موضوعية لا تأخذ في الحسبان الإعتبارات الشخصية ، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف¹ بحرية و مع حاجتهم للنمو و تأكيد الذات ، و ينتج ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين .

9.1. الأحداث الشخصية : يتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الإثارة والضغط النفسي ، مثل فقد الزوج أو الزوجة ، أحداث الطلاق ، الإصابة والمرض الخطير ، والإحالة إلى التقاعد ، و التغيير في المسؤولية الوظيفية ، المشاكل مع الرئيس ، الإجازات والأعياد ، إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الفرد بضغط العمل .

10.1. تأثير شخصية الفرد² : وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية و حادة في طبيعتها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب و التسابق مع الزمن ، فهو يقرأ كتاب أثناء أكله ، ويعمل أثناء مشاهدته التلفزيون و يراجع ملفاته أثناء سفره ، وعادتا ما يتحمل هؤلاء أشخاص عالية التوتر و الضغط النفسي ، أو أنهم لا يشعرون مثلما يشعر الآخرون بحدة الضغوط النفسية .

² محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 183

2. آثار ضغوط العمل¹ :

يتفق الكتاب و الباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج و آثار سلبية و ضارة للفرد والمنظمة على السواء .

1.2. الآثار المترتبة على الفرد : يترتب على هذه الضغوط مجموعة من التغيرات والأعراض :

1.1.2 الأعراض العضوية : تتمثل في زيادة ضربات القلب ، ضيق التنفس ، الشد العضلي خاصة في الفك ، زيادة ضغط الدم ، جفاف في الفم و اضطرابات في المعدة ، عسر الهضم ، القلق ، كثرة الحركة وعض الأطراف ، هز الأقدام ، ارتعاش اليد ، التعب و الإرهاق والخمول ، صعوبة في النوم ، الصداع و التعرض لنزلات البرد باستمرار ، العرق بغزارة خاصة في الكفين و الشفة العليا، الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية ، و زيادة معدل التدخين.

2.1.2 الأعراض النفسية : تتمثل في الشعور بالضغط و القلق و الحزن والرغبة في البكاء ، الشعور باليأس و الإحباط و عدم القدرة على التكيف ، فقدان الصبر و سرعة الإنزعاج و العدوانية ، سرعة التأثر و الشعور بالإهمال من طرف الآخرين ، عدم الإهتمام بالمظهر الخارجي ، إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات ، الصعوبة في التفكير و التركيز و اتخاذ القرارات والنسيان ، عدم القدرة على الابتكار و تأجيل الأشياء دون سبب.

3.1.2 الأعراض السلوكية :

- عدم القدرة على فعل أي شيء
- التعامل مع الموقف بكل برودة : هناك العديد من الأفراد يواجهون المواقف الحرجة بكل برودة ، و كأنهم لم يتم وضعهم في موقف يمثل حرج أو ينشأ عليهم ضغط ، أو منهم من يأخذ الموقف بحكمة وتأنى ثم يفكر كيف يتصرف .
- الهروب من الموقف² : هناك بعض الأفراد لا يحبون المواجهة أو نظرا لظروف يمرون بها تجعلهم يهربوا من الموقف متعللين ببعض الأسباب الخاصة ، أو الأسباب الخارجية عن إرادتهم .
- العدوانية في التعامل : هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصبح تصرفه عدواني مع الجميع مما يعرضه لضغوط و مشاكل أخرى .

¹ محمد يوسف القاضي ، المرجع نفسه ص 184

² محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 184

- اللامبالاة عن كل شيء
- فقدان الشهية و عدم الرغبة في الطعام
- ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات و الكحوليات .
- استهلاك الطعام بشراهة : هناك أفراد عندما يتعرضون لموقف يضع همه في قضاء الوقت في الأكل .
- فإذا كانت¹ هذه الأعراض ، فما بالك بالأمراض التي تسببها الضغوط منها : التي تصيب جهاز القلب و الأوعية الدموية ، الجهاز الهضمي ، اضطرابات عاطفية ، السكر ، السرطان ، الحساسية ، أزمة الربو ، أما عن الأعراض الإيجابية التي يحدثها الضغط ، فتتمثل في :
- الهدوء و القدرة على التحكم في الأمور و الثقة بالنفس ، القدرة على اتخاذ القرارات .
- القدرة على الإبداع و التأثير و ارتفاع الكفاءة .
- الشعور بالسعادة و الإثارة ، الرغبة في مساعدة الآخرين ، والتعاطف معهم.

2.2 الآثار المترتبة على المنظمة :

لقد قام معهد البحوث الإجتماعية التابع لجامعة (ميتشغان) الامريكية بتصنيف التكاليف لتي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل في نوعين من التكاليف هما :

1.2.2 التكاليف المباشرة : و هي تأخذ عدة أشكال:

1.1.2.2 تكاليف المشاركة و العضوية : أحيانا يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب

ضعف مشاركته في ذلك العمل ، و توجد عدة سلوكيات تدل على ضعف مشاركة الفرد في العمل هي :

- **الغياب و التأخر عن العمل:** إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الانتاج

والانتاجية ، و تتحمل المنظمة تكاليف باهضة بسبب هذين النمطين من السلوك .

-**الاضطراب و التوقف عن العمل :** يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات

تكاليف باهضة تتمثل في نقص الانتاج وتكاليف إحلال عمال جدد تكاليف الأيام

المفقودة من العمل² ، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في ضياع الفرص أو

سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء أو المجتمع ككل .

- **ترك العمل :** يعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل ، و ترك

العمل له آثار إيجابية ، تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة أو غير

المنتجة .

¹ محمد يوسف القاضي ، المرجع نفسه ص 185

² محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 186

- **الشكاوي و التظلمات** : رغم الاثار الايجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم إقتراحات جديدة ، و الكشف عن نواحي قصور معينة الضاغطة في العمل فان الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية طبيعية ، مثل الغضب ، العداوة ، القلق .

2.1.1.2 المكافآت التعويضية : تتحمل المنظمات دفع مكافآت تعويضية خاصة للعمال الذين يتعرضون لاصابات و أمراض نفسية أو جسمانية ناتجة عن تعرضهم للضغوط ، و يختلف هذا التعويض باختلاف نوع المهنة التي يشغلها الفرد و من ثم يجب على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على منع الحوادث .

2.2.2 التكاليف غير المباشرة : يمكن تصنيفها إلى :

1.2.2 نقص الحيوية و النشاط : عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر ، فانه يفقد حماسه و حيويته و قدرته على الأداء ، و من ثم تنخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة و فاعليتها وتظهر عدم الحيوية في الاستياء الوظيفي ، ضعف مستوى الروح المعنوية . وبالتالي على المنظمات الاهتمام بالروح المعنوية و الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين فيها .

2.2.2 نقص الاتصالات : يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد في المنظمات ، فتشير الدراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤدي إلى إنخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد و الأفراد الآخرين¹ في بيئة العمل ، و يترتب عنه سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض ، و هذه تكاليف تتحملها المنظمة .

3.2.2 عدم الدقة في صنع القرارات : تحتاج عملية صنع القرارات الإدارية إلى معلومات عن طبيعة هذه القرارات و الهدف من ورائها ، و النتائج المترتبة عليها ، و حيث أن ضغوط العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات وانخفاض في معدل تكرار الاتصالات و تحريف و تشويه الرسائل ، وبالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات تكون ناقصة أو مشوهة أو أنها لا تصل في الوقت المناسب ، و من ثم اتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمنظمة .

4.2.2 جودة علاقات العمل² : يترتب عن ضغوط العمل المرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأقل إحتراما ، و أكثر كرها و حقدا و عداوة و أقل حبا لزملائهم الذين يعملون معهم ، وبالتالي يصبح جو العمل غير صحي ، و من ثم ينخفض الأداء و تزداد التكاليف و ينخفض مستوى الرضا عن العمل .

¹ محمد يوسف القاضي ، المرجع نفسه ص 187

² محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 187

5.2.2 تكاليف الفرصة : المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة و يتعرض فيها العاملون لضغوط شديدة ، يكون في غير إستطاعتها توفير بيئات صحية ، و من ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات و الإستفادة من الفرص المتاحة أمامها حاليا و مستقبليا .

3.2 تأثير ضغوط العمل على الأداء :

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء ، و مدى إدراك و شعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط ، إلا أن الثابت هو أن وجود مقدار مناسب ومعقول من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا و يتحكموا في هذا التوتر ، كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدار من التحدي لقدرات العاملين ، مما يزيد الرغبة في الانجاز ومقدار مناسب من ضغوط العمل يمثل ذلك الجزء من الاثارة لحياة العمل كي يشعر الفرد بالتسلية¹ و التجديد و المتعة والتغير و أكثر من هذا، فان وجود مقدار معقول من ضغوط العمل يجعل إفراز مادة (الأدرينالين) اللازمة لنشاط وحيوية الجسم ، بالشكل الذي يزيد من أداء العاملين .

و إذا قلنا أن مقدار مناسباً من ضغوط العمل هو مساعد على أداء العمل وإرتفاع مستواه ، فإننا يمكن أن نقول أن كلا من إرتفاع مستوى ضغوط العمل عن هذا المقدار المناسب وانخفاضه عنه سيكون ذو تأثير سلبي على أداء العمل .

المطلب الثالث: إدارة ضغوط العمل

هناك بعض الأساليب التي يمكن أن يستفيد منها الأفراد (المدخل الشخصي لإدارة الضغوط) و للإدارة في محاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط و التي يمكن عرضها ، كما يلي :

1. **الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل :** ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل ، و يعتمد بعض هذه الطرق على المنطق العقلي البسيط ، بينما يعتمد البعض الآخر على تصميمات علمية متقدمة ، و أهم هذه الطرق :

1.1 **التمارين الرياضية² :** يمكن القول أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الاثار الجانبية البيئية لضغوط العمل ، بحيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء

¹ محمد يوسف القاضي، المرجع نفسه ص188

² محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 188

الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد كما أنها تعتبر وسيلة للتركيز والإسترخاء و صرف العقل عن أي متاعب أو توتر .

2.1 الإسترخاء : ويؤدي إلى إنخفاض توتر العضلات و إنخفاض ضربات القلب وضغط الدم و تباطؤ في عملية التنفس ، و يتم إتخاذ وضع مريح وإفقال العينين .

3.1 التأمل : و فيها يتم إسترخاء العضلات و الجهاز العصبي اللاإرادي ، وتفرغ الذهن والإبتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط .

4.1 النظام الغذائي¹ : و يقصد بذلك أنواع و كميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة و الحيوية اللازمة لأداء العمل.

5.1 إفاكاهة : حيث تشير بعض الدراسات و الأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.

6.1 ضبط السلوك ذاتيا : بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك و التي تتبعه و بهذا يستطيع السيطرة على سلوكه .

7.1 إعادة البناء المعرفي : و هي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع ، لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل .

8.1 شبكة العلاقات : تشجيع الفرد على الإنضمام للجماعات المختلفة ، وتوثيق العلاقة بينه وبين زملائه و غيرهم خارج العمل ، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية .

2. الطرق التنظيمية لعلاج ضغوط العمل : تستطيع المنظمة تخفيض ضغوط العمل الناشئة عن العمل و جماعات العمل و المنظمة من خلال الطرق والوسائل المناسبة الكفيلة للتغلب على مسببات تلك الضغوط و من بينها :

1.2 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم : إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من المديرين في ممارساتهم اليومية ، بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم يسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤوسيتهم ، كذلك الحال لفقدان الفرد السيطرة والرقابة على أولئك الافراد الذين يشرف عليهم ، لذلك فاعننا يمكن أن نقول أن تعهد المستويات الإدارية العليا بممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد يمكن أن يشيع حالة من الانضباط الاداري والتنظيمي بين المستويات الدنيا .

¹ محمد يوسف القاضي، المرجع نفسه ص 189

2.2 تحليل أدوار الافراد و توضيحها¹ : بحيث يعني كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته ، و ما هو مطلوب منه ، و مايتوقعه الاخرون منه ، وما يتوقعه هو من غيره ربما يساعد على تجنب النزاع و التضارب في الأدوار .

3.2 إعادة النظر في تصميم الأعمال : بما يساعد على إثراء الأعمال ، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية ، مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية ، والاعتراف و فرص التقدم .

4.2 إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد : من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا كبيرا من الانفتاح ،الاتصالات المشاركة واللامركزية ، تفويض السلطة و المرونة .

5.2 المؤازرة الاجتماعية : من خلال توفير علاقات إجتماعية إيجابية بين الافراد ، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه و رئيسه يساندونه ويقدمون له العون و المساعدة و يقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم .

6.2 تخطيط و تطوير المسارات الوظيفية للأفراد : بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه و مساره الوظيفي ، و في أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي .

7.2 نظم المشاركة في إتخاذ القرارات : يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، والبعد عن مراكز إتخاذ القرارات إلى الشعور بالغرابة وضغوط العمل ، ولهذا على المديرين أن يشجعوا نظم المشاركة في اتخاذ القرارات ، و من أمثلة نظم المشاركة ، الملكية المشتركة ، مشاركة الارباح .

المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء العاملين

يعتبر موضوع أداء العاملين و تقييمه من أهم المواضيع التي أخذت حيزا في مجال البحث العلمي وخاصة الدراسات الإدارية نظرا لأهمية عنصر الأداء في المنظمة، وغالبا ما يرتبط مفهوم الأداء بدرجة استيعاب أهداف المنظمة من طرف العمال وقدرتهم على تحقيقها حيث سوف نتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب :

المطلب الأول : ماهية أداء العاملين

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء و أهمية تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين و العوامل المؤثرة على أداء العاملين

¹ محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 190

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين.

سنتطرق في هذا المطلب لماهية أداء العاملين و كذا عناصر و محددات أداء العاملين .

1- تعريف أداء العاملين .

أداء العاملين هو : "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ¹."

كما يعرف أيضا عل أنه : " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة , و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب ²."

كما يعرف على أنه : " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ³."

2- عناصر و محددات أداء العاملين .

للأداء عناصر و محددات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال .

1-2 عناصر أداء العاملين .

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها ⁴:

1-2-1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة , و المهارات الفنية و المهنية

, والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

2-1-2 جودة العمل : تتمثل في مدى إدراك الفرد للعمل الي يقوم به , و ما يمتلكه من رغبة

و مهارات وبراعة , و قدرة على التنظيم , و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-1-3 كمية العمل : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية

للعمل , و مقدار سرعة هذا الانجاز .

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات بدون طبعة دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2005،ص25

² محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي بدون طبعة ، الدار الجامعية الجديد ، الاسكندرية مصر ، 2003،ص219

³ عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد ، الطبعة الاولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن

2011،ص 13

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر و التوزيع،

عمان الاردن 2013،ص128.

2-1-4 المثابرة: وتشمل الجدية في العمل , و قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين¹.

2-2 محددات أداء العاملين :

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام , وهذا يعني أن الأداء في موقف معين ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية:

2-2-1 الجهد : يشير الى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهدا محددًا , فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل , أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل , و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الأداء².

2-2-2 القدرات: فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة , و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة , و هذا القدرات تكون مقرنة بالكفاءة و المهارات , وتكون من فرد الى آخر.

2-2-3 إدراك الدور : يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و بالتالي فإن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي الي الاتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب , و يؤدي بذلك الى فعالية في العمل³.

المطلب الثاني : مؤشرات تقييم الأداء و أهمية تقييم أداء العاملين

سنتناول في هذا المطلب مؤشرات تقييم الأداء وفيما تكمن أهمية تقييم أداء العاملين.

1- مؤشرات تقييم الأداء:

من بين أهم مؤشرات تقييم الأداء نذكر ما يلي:

¹ و فيق حلمي الاغا، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في الشركات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال ، جامعة غزة فلسطين 2010،ص20.

² روية حسين، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر 2004،ص210.

³ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر 2012، ص10.

1-1 **المعايير الذاتية:** تشمل المعايير الذاتية عمليات التقييم العام الذي تقوم به المنظمة والتي تهتم بقدرة الموظف على البذل والعطاء والقدرة على تحقيق الذات، وكذا تعامله مع المواقف الصعبة التي يتعرض لها، وتعاني المعايير الذاتية من العديد من أوجه القصور التي يمكن أن تكون نتيجة للتلاعبات في عمليات التقييم من جهة أو لغموض العبارات التي تصف الشخصية وكذا مشكل عدم الاتفاق على معايير شخصية موحدة لعملية التقييم¹.

2-1 **المعايير السلوكية:** تعتبر المعايير السلوكية من المعايير المهمة المتعلقة بتقييم أداء المنظمة غير أن هذه المعايير لا يمكن قياسها بموضوعية بالرغم من سهولة قياسها وتقييمها، كون تصرفات و سلوكيات العامل قد لا تؤثر على الأداء الوظيفي غير أنها تؤثر على صورة المنظمة ومصداقيتها ويمكن تقييم هذه المعايير من خلال العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتنظيم المهام².

3-1 **معايير متعلقة بالنتائج:** تمثل النتائج مخرجات الأداء بصفة عامة، ويتم من خلال هذه المعايير تحديد كل من حجم المبيعات وجودة المنتج وسرعة الأداء وهي مؤشرات أقل عرضة لتحيزات الشخص المقيم، ومن ميزات هذه المعايير بالرغم من عدم التحكم فيها كلية إلا أنها ترتبط بالمؤشرات المالية لكفاءة وإنتاجية المنظمة وغالبا ما تتضمن هذه المؤشرات العوامل المتعلقة بالكمية والجودة والتكلفة والوقت.

كما أن العديد من الدراسات تشير إلى أن أداء المنظمة يتعلق بمجموعة من الأداءات الفرعية التي تسعى الإدارة لتحسينها من خلال عملية التقييم والتقييم، من بين هذه الأداءات نذكر³:

1-3-1 **الأداء التجاري:** يعتمد الأداء التجاري على فن التواجد في الوقت المناسب، مع عرض ذي صلة والذي يسمح بإقامة علاقات تجارية دائمة ومربحة للشركة في سياق البحث الدائم عن التميز في الخدمة، كما يسمح هذا النوع من الأداء من معرفة

¹ Paradis David, "Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique?." Mémoire du grade de M.Sc, la Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Novembre 2012, p 25-26.

² Paradis David, Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique op cit ,p25-26.

قدرة الشركة¹ على توقع وتلبية توقعات العملاء، المعرفة بالدوافع الرئيسية لرضا العملاء، ويتم قياس الأداء التجاري بناء على مجموعة من المؤشرات أهمها: عدد العملاء الأوفياء والمخلصين، تطور رقم الأعمال، الهامش التجاري، رضا العملاء.

1-3-2 الأداء المالي: يساهم الأداء المالي في تحقيق ربحية جيدة ونمو مرضي وخلق قيمة للمساهمين ويعتبر من أبرز الأداءات التي تعتمد عليها المنظمات نظرا لارتباطاتها المالية وهدفها الربحي، كما أنه يساهم في مراقبة الوضع المالي للمنظمة ومواجهة وضعيات الإعسار المالي ونقص السيولة، معرفة الآثار المالية لأنشطة الشركة من حيث حماية البيئة، تحسين إدارة الموارد البشرية... إلخ، ويتم قياس الأداء المالي من خلال المؤشرات التالية: العائد على حقوق المساهمين (ROE)، نسبة الاكتفاء الذاتي المالي (FSS)، درجة الابتكار والمقاولة، العائد على المبيعات، العائد على رأس المال المستثمر، أداء سوق الأسهم وكذا ربحية السهم.

1-3-3 أداء الإنتاج: يتعلق هذا النوع من الأداء بقدرة الشركة على الجمع الفعال بين عوامل الإنتاج والوسائل التي تجعل من الإنتاج ممكنا لإظهار العيوب المختلفة في الإنتاج لتحسين الانتاجية، ومن المعايير المعتمدة في قياس أداء الانتاج نذكر ما يلي: معدل العائد الاصطناعي (TRS)، تطور المنتجات، تطور عمليات التنفيذ، حجم الإنتاج وجودة الإنتاج، مستوى المخزون.

1-3-4 الأداء البشري: يهتم الأداء البشري بتحديد قدرة الفرد القصى على العمل والمشاركة فيه، وكذا قدرته الفكرية والنفسية باعتباره أساس العملية الانتاجية التي تسمح بخلق قيمة مضافة، ويسمح هذا النوع من الأداء بضمان استدامة واستمرارية الأعمال وتطويرها في المنظمة، ومن بين المعايير المعتمدة في عملية القياس نجد: خطة التدريب، الغياب، تطور المنصب، كفاءة التوظيف.

1-3-5 الأداء الاجتماعي: يهتم الأداء الاجتماعي بمحيط المنظمة من خلال قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة أي أصحاب المصلحة من موظفين، مساهمين، عملاء، موردين ومؤسسات، ويساهم الأداء

¹ Ghazlene Oubya, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Côte d'Azur, France, 2016, p 53-54.

الاجتماعي في معرفة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها الشركة، ومن بين المعايير التي يتم الاعتماد عليها في قياس الأداء الاجتماعي نذكر: الغياب، رضا الموظفين، المناخ الاجتماعي، تعرض الموظفين للضغوط في العمل.

1-3-6 الأداء الاستراتيجي: ونعني به قدرة الشركة على تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى أداء طويل الأمد، ويسمح الأداء الاستراتيجي من تقييم النتائج طويلة المدى للاستراتيجيات المختلفة المنفذة، تقدير القرارات التي اتخذها القادة، يُنشئ أداة تخطيط استراتيجية للشركة، يحسن من توجيه أداء الأعمال، ومن معايير قياس الأداء الاستراتيجي نذكر ما يلي: القيمة السوقية للأعمال، قيم الموازنة للشركة.

1-3-7 الأداء التنافسي: يتعلق الأداء التنافسي بتحديد الوضع التنافسي للمنظمة لتحسين أرباح الشركة من خلال تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية، ويقاس الأداء التنافسي من خلال المؤشرات التالية: حصة السوق النسبية أو المطلقة وكذا رضا العملاء على منتجات وأداء المنظمة.

2- أهمية تقييم أداء العاملين :

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها ، كما أن العاملين و درجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها ، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجاباً على النحو التالي¹:

- تمكن المنظمات من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطور أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الاجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها .
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين .

¹حنا نصر الله ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2013 ص180.

كما تبرز أهميتها أيضا فيما يلي¹:

- العمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين , و تحسين علاقات العمل .
- ينمي الخبرة و الكفاءة لدى الرؤساء , و إن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيهـم و قياس أدائهم ينمي التقدير و الرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء .
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز ,

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء و العوامل المؤثرة على أداء العاملين .

لعملية تقييم الأداء طرق ، سنتحدث عنها في هذا المطلب بالتفصيل ثم ننتقل إلى العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

1- طرق تقييم الأداء :

طرق تقييم الأداء هي الأداة يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل , التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين , و يمكن تصنيف هذه الطرق الي :

1-1 الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم ,إن كل طريقة تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الاحكام المحددة فيها , و من بين هذه الطرائق:

1-1-1 طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء و تعتمد على ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل , حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء الى أسوء , و ذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة , تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق و إمكانية التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة , و لكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و احتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية , و صعوبة تطبيقها في حالة

¹السعيد يلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر 2008، ص49.

وجود أعداد كبيرة من الافراد و كذلك لا تظهر نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة¹.

1-1-2 طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: تعتمد الطريقة على مقارنة أداء كل عامل مع

أداء العاملين في نفس المجموعة، ويصنف العاملين الأحسن من خلال مجموعة من المعايير التي يحددها المشرف على عملية التقييم، وتعتبر الطريقة مفيدة جدا في حالة عدم قدرة المشرف المباشر الوصول إلى معلومات متعلقة بجوانب معينة من العمل، ويتم تصنيف العمال في شكل ثنائيات يتم من خلالها مقارنة الأداء بين كل عاملين²، وعن عدد المجموعات الثنائية التي يمكن الحصول عليها في مجموعة مكونة من N عنصر فيتم حسابها كما يلي:

$$\frac{N * (N - 1)}{2}$$

وتتميز الطريقة بسهولة تطبيقها ودقة نتائجها كونها تختزل العملية التقييمية في

عاملين اثنين فقط.

1-1-3 طريقة التوزيع الاجباري : تعتمد هذه الطريقة على التوزيع الطبيعي ، ومدلوله

أن توزيع مستوى الكفاءات يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي ، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي ، و موزعين بنسب متساوية ، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري ، و عن الوسيط الحسابي ، و تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم ، و المقيم لا يبذل جهدا و لا وقتا كبير في التقييم، في حين يعاب عليها أنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم و كذا صعوبة استخدامها عندها يكون عدد الافراد المقيمين صغيرا ، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءات المحددة، و أيضا أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية³.

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المنومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق : أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، الطبعة الاولى، دار إثراء للنشر و التوزيع الاردن، 2011، ص255

² Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). La gestion des ressources humaines.

Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., p713.

³ محمد حافظ حجازي، إدارة المورد البشرية ، الطبعة الاولى، دار وفاء للطباعة و للنشر ، الاسكندرية مصر، 2007، ص285.

1-1-4 طريقة التدرج البياني : يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة

وفي تقييم العاملين , أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي¹ :

- يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين .
- تحديد تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم و الحقل للموظفين المطلوب تقييمهم.
- تحديد قيم المتغيرات بالتدرج: 1ضعيف, 2 مقبول, 3جيد, 4 جيد جدا, 5ممتاز.
- يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل .

تتميز هذه الطريقة بالسهولة , فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين علي التعرف علي نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الافراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة ,ورغم بساطتها و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص عن بعضها البعض , كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ,الى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم² .

1-1-5 طريقة الوقائع الحرجة : الأساس في هذه طريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي

تتسبب في نجاح أو فشل العمل , و يطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث معهم أثناء أدائهم لعملهم , وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة و مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة أداء العاملين , و كتابة المواقف الايجابية و السلبية أثناء فترة التقييم³.

1-2 الطرق الحديثة :

نظرا لأهمية عملية تقييم أداء العاملين المنظمة , فلقد تواصلت الجهود في تطور طرق و أساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بهدف تقليل درجة الاخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية , ومن بين هذه الطرق:

¹حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص189.

²بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة الجزائر، 2007،ص 26 ،27.

³مدحت أبو النصر ، الاداء الاداري المتميز ، الطبعة الاولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ،الاسكندرية مصر

2008،ص153.

1-2-1 طريقة الوقائع الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الحديثة في عملية قياس الأداء، وتقوم الطريقة على جمع مختلف الوقائع التي قد يتعرض لها العامل أثناء تأدية مهامه، ويطلب من المشرف على عملية التقييم ملاحظة العامل طوال فترة التقييم وملاحظة ردود فعل العامل للأحداث التي يواجهها، وبعد ذلك يتم تقييم العامل من طرف الإدارة بناء على تقرير المشرف على عملية التقييم، وتتميز هذه الطريقة بمجموعة من الامتيازات أهمها:

✓ عدم تحيز المشرف في عملية التقييم كون العامل يقيم على أساس تعامله مع المواقف التي يتعرض لها أثناء تأدية مهامه.

✓ تمكين المسؤولين من تحديد الوقائع غير المتوقعة قبل حدوثها وبالتالي بناء تصورات عن مدى صعوبة المواقف التي تتعرض لها المنظمة ومحاولة إيجاد حلول أو بدائل لتجاوز الأزمات.

1-2-2 طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه ، وتنمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه ، وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل و تعاون الرؤساء و أهداف المنظمة¹.

1-2-3 طريقة الإدارة بالأهداف :إن الهدف الاساسي لها هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل ، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي² :

- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوسين في وضع المهام الاساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد.
- موافقة الاطراف المعنية (المشرف و المرؤوس) على معايير القياس و تقييم الأداء.
- في ظل الادارة بالأهداف يلعب المشرف دورا ايجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات.

¹موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء و أثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين، 2009، ص31.

²محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية :سلسلة وثائق الاساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الادارة، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2009، ص276.

و تعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي و تساعد في تسهيل عملية التخطيط و التنسيق في الاهداف .

2-العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد , مثل كمية الإنتاج , نوعية الخدمة المقدمة للعملاء , المعرفة الجيدة للعمليات, الإستعداد للتطور و الكفاءة. و يركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها , مثل سلوك العاملين أثناء العمل , والنتائج التي يحققونها , و قد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى أداء العامل , خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين و لكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم , وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا , و يمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

2-1 العوامل الشخصية¹:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية , مما يؤدي الي تقييم موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم .
- تفتقد معظم التقييمات الشخصية على المحددات السلوكية التي تساعد الفرد علي التغيير وتحسين أدائه بنجاح .

2-2 عوامل النتائج²:

- الكمية: ما هو حجم ما تم انجازه , بالمقارنة مع ما كان متوقعا, و هل أثرت أية ظروف خارج إدارة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا .
- الجودة: ما هي جودة النتائج ؟ و ما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ , ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية و الكمية ؟
- التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام, الآلات والمعدات و الخدمات , ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ و اذا لم ينجز لماذا ؟ هل يعود التأخر الي ظروف خارج إدارة العاملين ؟ أم تعود الي سوء التخطيط و الإدارة ؟.

¹زهير ثابت" كيف تقيم الشركات و العاملين" دار قباء للطباعة و للنشر و التوزيع ، القاهرة مصر 2001،ص87

²عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" مذكرة شهادة ماجستير علوم تجارية ،جامعة

المسيلة الجزائر 2006،ص14

2-3 عوامل السلوك¹:

بالرغم أنه لا يمكن تقييم عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج ، إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها ، وبالإضافة الي وضعها في الاطار الملائم لها ، و يساعد تقييم عامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل ، و يشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الاداء في عمل الفرد الحالي و التخطيط للتقديم المستقبلي في العمل .

- **التخطيط:** هي القدرة على النظر الي الامام ، ووضع برنامج عمل ناجح .
- **تحديد الاولويات:** مهارات العامل في التعامل مع الامور حسب أولوياتها ، و هل يقوم بمعالجة الامور المهمة قبل الامور الاقل أهمية .
- **التنظيم :** الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي ، و هل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال ؟
- **التفويض :** الاهتمام برغبة العامل و قدرته على تحديد و توزيع العمل على الافراد المؤهلين ، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل الناجح.
- **اتخاذ القرارات :** الاهتمام برغبة العامل في الحكم على الامور ، باتخاذ اجراءات حولها و تحمل مسؤولية هذه الاحكام و الاجراءات .
- **الاتصالات الشفوية :** هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين، هل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته.
- **الاتصالات الكتابية :** و هي الرغبة و المقدرة علي التعبير كتابة عن الافكار بوضوح و بفعالية

¹عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مرجع سبق ذكره ،ص15

المبحث الثالث : الإطار النظري للبنوك

في هذا المبحث , سنحاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بقطاع البنوك , و أهم الاصلاحات التي مر بها.

و هذا من خلال ثلاثة مطالب على الشكل التالي :

المطلب الأول : ماهية البنوك

المطلب الثاني : أنواع البنوك و خصائصها

المطلب الثالث : أهمية و أهداف و وظائف البنوك

تمهيد:

لقد احتل النظام البنكي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية , ليمثل النظام المصرفي لأية دولة في نمط من التنظيم , و الذي يعمل على التحويل الفوري لمختلف أشكال النقود فيما بينها , كما يسعى إلى تحقيق التوازن بين مختلف الوحدات المالية .

كما يعد أحد الركائز الأساسية في النظام الاقتصادي و أكثر المنشآت الاقتصادية فائدة و أرباح اذ يعتبر من أهم الادوات التي تستعملها الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية.

المبحث الثالث: الإطار النظري للبنوك

المطلب الأول: ماهية البنوك

1- نشأة البنوك و تطورها:

ترجع نشأة البنوك إلى القرون الوسطى ، حيث أن البدايات الأولى للعمليات المصرفية ترجع إلى عهد بابل (العراق) حاليا بلاد ما بين النهرين و عصر الإغريق و أصل عملة بنك مشتقة من BANCO أي الطاولة، فقد كان في القديم الشخص الذي يقوم بتجارة العملة يجلس على الطاولة في الشارع، وترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حيث قام بعض التجار والصياغ في أوروبا وبالذات في مدن البندقية و برشلونة بقبول أموال المودعين و الإحتفاظ بها في مأمن السرقة والضياع، مقابل إصدار شهادات إيداع إسمية و منذ القرن 14 م سمح التجار و الصياغ لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف و قد أدى ذلك إلى إفلاس عدد من المؤسسات و الذي دفع عدد من المفكرين في الربع الأخير من القرن 16 م إلى المطالبة بإنشاء أول بنك حكومي في البندقية بإسم BANU. DELJA. PIZZADI.RIALTA سنة 1587 م ، أما أول بنك في التاريخ هو بنك برشلونة سنة 1401 م ، و في عام 1609 م أنشئ بنك أمستردام و كان فرصه الأساسي حفظ الودائع و تحويلها عند الطلب، وبإستقرار في هذه المؤسسات المالية إعتاد الأفراد قبول شهادات الإيداع ثم تحولت الشهادة تدريجيا من شهادات إسمية إلى شهادات تستحق الدفع لحاملها فإزداد تداول شهادات إنبتقت منها ما يعرف حاليا بالشيك¹.

منذ بداية القرن 18 م أخذت عدد البنوك يزداد تدريجيا و كانت أغلبها مؤسسات مالية يملكها

أفراد و عائلات و كانت القوانين تقتضي بحماية المودعين .

إن ظهور الثورة الصناعية و إنتشارها في دول أوروبا أدى إلى إنشاء بنوك بشكل شركات مساهمة إلى أن إتسعت و قامت فروعها في كل مكان فإتسعت وظائفها لتشمل عملية الإقتراض و التسهيلات الإئتمانية و خلق النقود.²

في حين جاءت نشأة البنوك المركزية متأخرة كثيرا عن نشأة البنوك التجارية ففي عام 1668م أنشئ بنك السويد، و في عام 1694 م أنشئ بنك إنجلترا و في عام 1800 م بنك فرنسا.

¹اسماعيل محمد هاشم ، مذكرات في النقود و البنوك ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت 1972،ص43

²اسماعيل محمد هاشم ، مذكرات في النقود و البنوك مرجع سبق ذكره ، ص44

مفهوم البنوك :

في البداية قبل تعريف البنك سوف نحاول معرفة مصدر كلمة البنك / حيث أصلها هو الكلمة ايطالية (banco) و تعني (banc) ، و كان يقصد بها في البدئ المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيها بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، ثم أصبحت في النهاية تعني كلمة البنك المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة و تجرى فيه المتاجرة بالنقود أما بالعربية فيقال صرف و صارف إصطراف أي الدنانير بدلها بالدرهم أو بدنانير سواها ، و الصراف أو الصيرفي ، و جمعها صيارفة و هو يباع النقود بنقود غيرها .

•البنوك هي مؤسسات مالية وسيطية ، تتمثل مهمتها الأساسية في جمع النقود الفائضة من الأفراد والمشروعات التي تتيح لها القدرة على إنشاء أو خلق نقود الودائع،

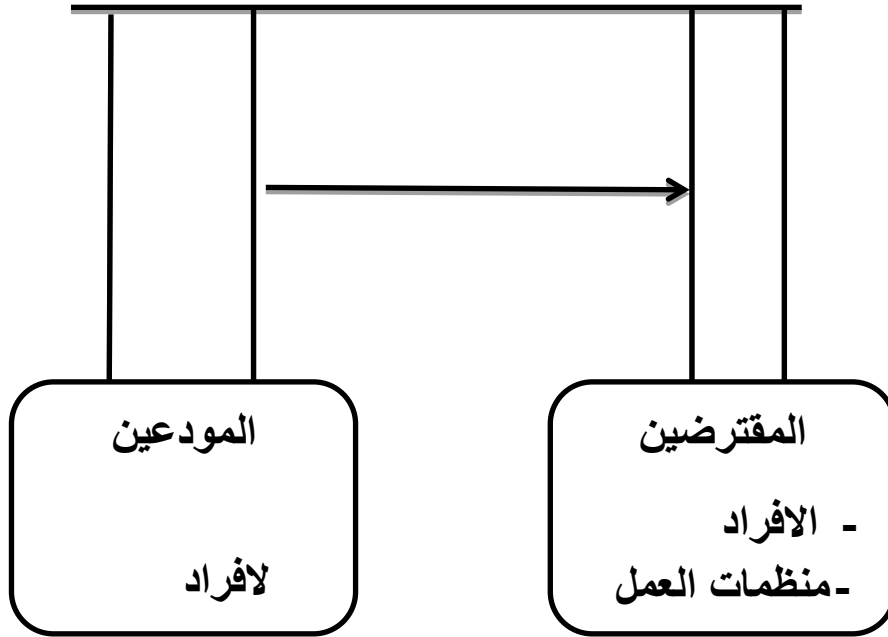
•أو أشكال أخرى ، قابلة للسحب بالصكوك ، عند الطلب أو لأجل محددة ، و يتم إستخدام هذه الودائع في عمليات الخصم و الإقراض للأخرين ، و بذلك تساهم في إنشاء المشروعات و تنمية الإدخار والإستثمار المالي ، و تطوير القطاعات الإقتصادية¹

•كما يمكن تعريف البنك على أنه مكان إلقاء الاموال بالطلب عليها بمعنى أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها الاموال و المدخرات ليعاد إقراضها إلى من يستطيع و يرغب في الإستفادة و إفادة المجتمع منها عن طريق إستثمارها .²

و الشكل التالي يسهم في إيضاح مفهوم البنك كوسيط مالي :

¹فلاح الحسيني ، عبد الرحمان الدوري ، إدارة البنوك و المصرف ، دار وائل للنشر ، عمان،2000، ص13
زياد سلم رمضان ، محمود أحمد جودة، إدارة البنوك ، دار الميسق للنشر و التوزيع ، عمان ، 1996،ص8

الشكل (1-2): مفهوم البنك كوسيط مالي



المصدر : أحمد سويلم ، إدارة البنوك و بورصات الأوراق المالية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، بدون سنة النشر ، ص 75

و بناء على ما سبق يمكن تعريف البنك على أنه:

- * منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة، أو إستثمارها من أوراق مالية محددة¹.
- * كما عرف البنك أيضا على أنه كل شخص طبيعي أو إعتباري يكون عمله الرئيسي قبول الودائع من الجمهور تدفع تحت الطلب أو بعد أجل².
- * و هناك تعريف شائع للبنك : يشير إلى تلك المنشأة المالية التي تقبل الودائع و تمنح و تقدم بعض الخدمات المصرفية المرتبطة بهذات النشاطات³.
- * و يعرف أيضا بأنه المنشأة التي تقبل الودائع من الأفراد و الهيئات تحت الطلب أو لأجل ثم تستخدم هذه الودائع في منح القروض و السلفيات⁴.

¹شاكر القزويني ، محاضرات في إقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص25

²خالد أمين عبد الله ، العمليات المصرفية ، دار وائل ، عمان ،1998،ص15

³عبد المطلب عبد المجيد ، اقتصادات النقود و البنوك ، الدار الجامعية ، مصر 2007، ص 117

⁴اسماعيل محمد هاشم ، "مذكرات في النقود و البنوك " دار النهضة ، بيروت لبنان 1996ص5

المطلب الثاني : أنواع البنوك و خصائصها

سنتناول في هذا المطلب أنواع البنوك و الخصائص التي تتميز بها .

1-أنواع البنوك:

تختلف الدول من حيث نظمها الاقتصادية، وتبعاً لذلك تختلف النظم المصرفية من دولة لأخرى، ويتكون الجهاز المصرفي في أي دولة من الدول من عدد البنوك تختلف في أنواعها تبعاً لتخصصاتها.

وأهم أنواع هذه البنوك¹:

1. البنوك المركزية.
2. البنوك التجارية.
3. بنوك الإستثمار
4. البنوك الإسلامية.
5. البنوك المتخصصة
- أ- بنوك صناعية.
- ب- بنوك زراعية .
- ت- بنوك عقارية.
6. بنوك الادخار.

1-1- البنك المركزي²:

له دور هام فهو: يقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة، ويصدر أوراق البنكنوت، ويحدد حجم المعروض منها، ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها المصرفية.

- أ- يحتل مركز الصدارة و قمة هرم الجهاز المصرفي , لأن له سلطة الرقابة على البنوك التجارية
- ب-يتمتع بقدرة تحويل الاصول , بمعنى أن البنك المركزي له دون سواه قدرة تحويل الاصول الحقيقية الي أصول نقدية , و الاصول نقدية الي أصول حقيقية .

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط01 ، 2014، عمان الاردن ، ص 28.

²محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص29

ج- مؤسسة غير ربحية ، البنك المركزي لا يسعى من وراء نشاطاته الى تحقيق ربح .

1_2- البنوك التجارية:

تقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن السنة و التسليف بضمان أوراق مالية .

1_3- بنوك الاستثمار:

تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل والاشتراك في إنشاء شركات، وإقراضها لمدة طويلة، وقد أنشئ في مصر في الآونة الأخيرة منذ عام 1974 عدد كبير منها.

1_4- البنوك الإسلامية:

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل، في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية (المشاركة) في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله.

1_5- البنوك المتخصصة:

تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد في تمويل أنشطتها التي تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها دوراً ملحوظاً كما أن جميع الودائع لا يمثل واحداً من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلي بالنسبة للبنوك المتخصصة¹:

- يتمثل النشاط الرئيسي للبنوك المتخصصة في القيام بعمليات الائتمان طويل النشاط الاقتصادي الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الاقتصادي.

- لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب، وكأحد الأنشطة الرئيسية لها.

- تعتمد البنوك المتخصصة في تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرها الداخلية التي تتمثل في رأس المال واحتياطات القروض طويلة الأجل المتمثلة في السندات التي تصدرها.

هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى الأنواع التالية :

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص30.

أ- البنوك الصناعية:

تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعية ومثل ذلك البنك الصناعي.

ب- البنوك الزراعية:

تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من استغلال المربيين ومثل ذلك بنك التسليف الزراعي والتعاوني.

ج- البنوك العقارية:

توظف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراض زراعية وذلك لاستصلاح الأراضي أو بناء عقارات، وفي أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية ومثل ذلك البنك العقاري المصري .

1_6- بنوك الإدخار:¹

هي مؤسسة مالية هدفها الرئيسي قبول ودائع الإدخار و دفع الفائدة على تلك الودائع،نشأت في أوروبا خلال القرن الثامن عشر بهدف توفير الوصول الي منتجات الادخار لجميع المستويات في السكان وغالبا تكون هذه البنوك السابقة مرتبطة بالصالح الاجتماعي و لقد صممت غالبا لتشجيع ذوي الدخل المنخفض على توفير المال و الحصول على الخدمات المصرفية.

2_ خصائص البنوك:

يمكن دراسة خصائص البنوك وفقا لعدة معايير من حيث حجم البنك، من حيث السوق الذي يخدمه البنك من حيث التنظيمات الإدارية المختلفة التي يتبناها البنك...إلخ

في هذا البحث سنقوم بالتركيز على الخصائص التالية و التي نراها أكثر دقة و شمولية².

1_2_ الخاصية الأولى: تتأثر البنوك التجارية برقابة البنك المركزي و لا تؤثر عليه، يمارس البنك المركزي رقابته على المصارف من خلال جهاز مكلف بذلك في حين أن البنوك التجارية لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي.

¹ويكيبيديا، المصرف الإدخاري تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/08 على الساعة: 17:58

²محمد سويلم ، إدارة البنوك و البورصات الاوراق المالية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع بيروت لبنان 1992 ، ص26.

2_2 الخاصية الثانية: تتعدد البنوك التجارية و البنك المركزي واحد، تتعدد البنوك التجارية و تنتوع تبعاً لحاجات السوق الإئتمانية في الوطن غير أن البنك المركزي يبقى واحد، غير أن تعدد البنوك التجارية في الإقتصاديات الرأسمالية المعاصرة لا يمنع من ملاحظة الإتجاه العام نحو التركيز و تحقيق نوع من التفاهم و التحالفات الإستراتيجية، هذا التركيز من شأنه خلق وحدات مصرفية ضخمة قادرة على التمويل الواسع و السيطرة شبه الإحتكارية على أسواق النقد و المال الغير أن هذا التركيز لم يصل بعد إلى مرحلة نتصور فيها وجود بنك تجاري واحد في بلد ما.

2-3_3 الخاصية الثالثة: تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية ، تختلف النقود المصرفية التي تصدرها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي، فالأولى إبرائية و غير نهائية، والثانية إبرائية نهائية بقوة التشريع.

و تتمثل النقود القانونية في قيمتها " المطلقة" بصرف النظر على إختلاف الزمان و المكان و النقود القانونية تخاطب كافة القطاعات في حين أن النقود المصرفية تخاطب القطاع الإقتصادي¹.

2-4_4 الخاصية الرابعة: تسعى البنوك التجارية إلى الربح عكس المركزي .

تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بأقل تكلفة ممكنة .

المطلب الثالث: أهمية ، أهداف و وظائف البنوك.

سنتعرف في هذا المطلب إلى أهمية ، أهداف و وظائف البنوك.

1- أهمية البنوك:²

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك لما يلي:

- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاتنين.

- بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.

- نظراً لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

¹ سليمان أبو دياب ، محاضرات في إقتصاديات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2000 ،ص 94-87.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

- يمكن للمصارف نظراً لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة.
- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة، وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.
- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطرة.

2 - أهداف البنوك¹:

يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معا.

3- وظائف البنوك:²

للبنك وظائف هامة و عديدة حيث يقبل الأموال من الذين لديهم أموال فائضة عن حاجتهم و بذلك مدينا لهم ،و يعيد تقديمها لآخرين لكي يستفيدوا منها و بهذا يكون دائنا لهم ،هذه الأموال التي يقرضها البنك هي أموال الجمهور التي أودعها لديه، و هو عند إعادة تقديم هذه الأموال يكون قد تاجر بأموال لا يملكها، و من هذا يمكن تلخيص أهم وظائف البنوك في ما يلي :

3-1 قبول الودائع :من الحقوق التي تخول لأصحاب الودائع سحب ودائعهم في أي وقت شاءوا بواسطة دفاتر الشيكات التي تعطي لهم و تسمى ودائع تحت الطلب.

و الوديعة هي تعهد من البنك لصاحبها بأن يدفع لهم أي مبلغ في تشكل نقود قانونية في حدود قيمة الوديعة في أي وقت شاء أو لشخص يوكله صاحب الوديعة، ويتم ذلك بواسطة شيك يحرره صاحب الوديعة، وهناك نوعان من الودائع وهما:

3-1-1 الودائع تحت الطلب :

أكبر حجم من الودائع تحت لأجل ،وذلك لدورها الكبير في تسهيل المعاملات التجارية والإقتصادية والوديعة تنشأ بمجرد تلقي البنك مبلغا من النقود الحاضرة، حيث تنشأ حساب جاري بقيمة الوديعة للعميل ويقدم عهدا من طرف البنك بتقديم النقود أو جزءا منها في أي وقت يرغب العميل صاحب المشروع

3-1-2 الودائع الأجل :

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع نفسه ، ص19.

² عبد المطلب عبدالمجيد ، اقتصادات النقود و البنوك، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

هي مبالغ يضعها أصحابها في البنك بهدف الحصول على الفوائد، ولا يجوز سحبها إلا بعد مدة زمنية متفق عليها بين البنك والعميل¹.

3-2 منح الائتمان :

هذه الوظيفة² تتمثل في منح البنك نقود (ورقية مصرفية) الأفراد (رجال الأعمال - تجار) لفترات زمنية مختلفة ،غالبا ما تكون أقل من السنة وهذا لمساعدتهم في عملياتهم العاجلة ولمباشرة أعمالهم ونشاطاتهم، على أن يردوا ذلك المبلغ مع الفوائد على القرض، ويقوم القرض بمنح النقود للأفراد في شكل ما يسمى قروض قصيرة الأجل حيث تستغرق شهورا فقط وهي تعتبر هامة لمواجهة النشاط التجاري والإقتصادي وكذلك قروض متوسطة الأجل وطويلة الأجل، وهذه تكون لأكثر من سنة أو أجال طويلة حيث تكون موجهة لأغراض تجارية إنتاجية وعقارية وبهذا فالبنك يعمل على تلبية طلبات عملائه وذلك للحصول على فوائد، وهو يحاول الحصول على ضمانات كافية في حالة منح القروض .

3-3 خصم الأوراق التجارية :

غالبا ما تكون الأوراق التجارية على شكل كمبيالات ،حيث يقدمها حاملها للبنك قبل حلول ميعادها أي ميعاد إستحقاقها للحصول على النقود وتكون أقل من المبلغ الوارد في تاريخ إستحقاق الكمبيالة، بهذا يقوم البنك بخصم الفرق بين قيمة الورقة التجارية في تاريخ إستحقاقها وقيمة المبلغ في نفس التاريخ، وهذا نظير الفائدة التي يستحقها البنك ومقابل الخدمة التي أداها الشخص بتخليه عن أمواله مدة زمنية معينة، تسمى تلك الفائدة بمعدل الخصم والنسبة بين قيمة هامش المبلغين محسوبة على أساس سنوي تعتبر بعدا الخصم كمصاريف التحصيل، وهذه الوظيفة تعتبر هامة بالنسبة إلى رجال الأعمال لأنها تمكنهم من التوسع في مبيعاتهم لأجل ،والحصول على أوراق تجارية يمكن خصمها من البنوك التجارية .

3-4 الوظائف الأخرى :

- **التحصيل** :قبول البنوك للودائع يخول لها حق ممارسة جميع التسويات مثل تسوية الديون عن طريق المناقصة أو الترحيل في الحساب دون الحاجة إلى تداول كمية كبيرة من العملة وما يترتب على ذلك من مخاطر نقل، سرقة.....إلخ، والتسويات التي يقوم بها البنوك هي تحصيل الشيكات وتحصيل الكمبيالات والتحصيلات المستندية .

¹ عبد المطلب عبدالمجيد، المرجع نفسه، ص 121

² اسماعيل محمد هاشم ، مذكرات في النقود و البنوك ،مرجع سبق ذكره، ص47

الخدمات التي يؤديها البنك في ما يخص بعض الأوراق التجارية:¹

- الأوراق المالية هي عبارة عن الأسهم والسندات والسهم يمثل جزء من رأس المال الشركة المساهمة، أما السندات تمثل من قروض الحكومة والهيئات الرسمية وغير الرسمية، والبنك يقوم بشراء وبيع الأوراق المالية وهذا تنفيذ الأوامر عملائه بعد تأكده من سلامة الأوامر وصحة التوقعات ووجود أرصدة دائنة أو إتمادات مدنية في حساباتهم تسمح بتنفيذ تلك الأوامر .

- **خطابات الضمان :**

خطاب الضمان هو تعهد البنك بدفع مبلغ معين لدى الطلب إلى المستفيد في ذلك الخطاب، نيابة عن الضمان عند قيام الطالب بالتزامات معينة قبل المستفيد .

- **الإتمادات المستندية :**

الإتماد المستندي هو تعهد من قبل البنك للمستفيد وهو البائع بناء على طالب الإتماد المشتري ودور البنك في الإتماد المستندي وهو دور التعهد بالوفاء بين المشتري الذي يستحقه عليه البائع لقاء البضاعة التي يصدرها إليه وهذا التعهد يكسب المشتري قوة ويعزز إعتباره وثقة البائع به، حيث يقوم البنك بتسليم مستندات البضاعة من المصدر ودفع قيمة البضاعة له .

- **بيع وشراء العملات الأجنبية :** يقوم البنك بشراء وبيع يوميا ، وكذلك للحصول على الربح إذا كانت أسعار الشراء أقل من أسعار البيع².

¹ اسماعيل محمد هاشم ، مذكرات في النقود و البنوك ،مرجع سبق ذكره، ص 48

² اسماعيل محمد هاشم ، المرجع نفسه ، ص 49

خلاصة :

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة (ضغوط العمل، أداء العاملين) حيث تناولنا تعاريف و مفاهيم نظرية حول ضغوط العمل ، إدارتها و كذا أداء العاملين و كيفية تقييم هذا الأداء و اختتمنا الفصل بمبحث عن البنوك و كل مايتعلق بها . ومن خلال المعلومات المطروحة ، نجد أن معرفة مصادر الضغوط و إدارتها من شأنه التأثير بشكل إيجابي في تسيير المنظمة و رفع إنتاجيتها.

:

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني :

تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى تعريف شامل للبنك الوطني الجزائري و كذا نشأته باعتباره أقدم البنوك الجزائرية إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

أما الجانب التطبيقي لهذه الدراسة التي شملت البنك الوطني الجزائري فسنحاول توضيح منهجية الدراسة ووصفها، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المستمدة من هذا المجتمع، إضافة إلى تحديد أداة الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها واختبار صدقها وثباتها، كما يبين هذا الفصل مختلف الاجراءات التي اعتمدها في معالجة بيانات الدراسة وأخيرا الاستنتاجات والتحليلات الاحصائية للظاهرة المدروسة

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري و خدماته¹

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري ، الذي يعتبر أحد أقدم البنوك في الجزائر و ذلك من خلال التطرق إلى نشأة هذا البنك و تنظيمه إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

المطلب الأول: نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري

أولاً) نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري:

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج ، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ومن خلال المادة السابعة ،سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة و يمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله و الذي أشرنا إليه أعلاه.

و تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970 ، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة ،حسب القانون الأساسي فان البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاديين لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة ،التجارة ،الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمدد الدعم المالي و القروض و هذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.²

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية إقتصادية على شكل شركة بالأسهم ،تسيير وفقا لقوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 ل 12 جانفي 1988 و قانون 88-119 ل 21 جوان 1988 و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 و بالقانون التجاري ، و بقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري و بالاختصار ب و ج و بقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شيغيفارة و حددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

¹البنك الوطني الجزائري ، وثائق إدارية وكالة تيارت 540

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

في شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 41.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري و ذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها و شرائها من قبل الخزينة العمومية.

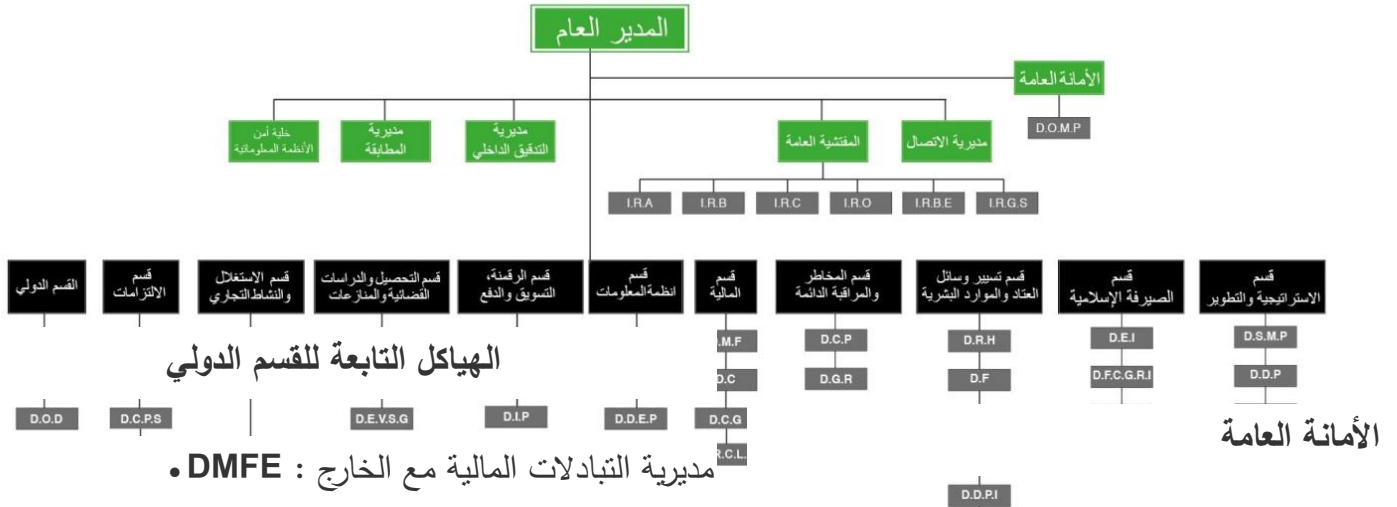
ثانيا) الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري:¹

يتكون البنك المركزي الوطني الجزائري من عدة أقسام وفروع يمكن عرضها من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

¹البنك الوطني الجزائري، الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري تم الإطلاع عليه في 2022/05/11 على

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

الشكل (3.2) الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري.



مديرية التبادلات المالية مع الخارج : DMFE .

مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية : DRICE .

مديرية العمليات المستندية : DOD .

الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات

مديرية المؤسسات الكبرى : DGE .

مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : DPME .

مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة : DCPS .

مديرية ادارة ومراقبة القروض : DASC .

الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال

مديرية تأطير الشبكة : DER .

مديرية التنشيط التجاري : DAC .

الهيكل الملحقة بقسم التحصيل والدراسات القضائية والمنازعات

مديرية الدراسات القانونية والمنازعات : DEJC .

مديرية تحصيل الحقوق : DRC .

مديرية الدراسات، المصادقة ومتابعة الضمانات : DEVSG .

المصدر : موقع البنك الوطني الجزائري على الانترنت www.bna.dz

DOMP : مديرية تنظيم المناهج

والإجراءات

D Conformité : مديرية

المطابقة

المفتشية العامة

IRA : المفتشية الجهوية - الجزائر العاصمة

IRB : المفتشية الجهوية - البلدية

IRC : المفتشية الجهوية - قسنطينة

IRO : المفتشية الجهوية - وهران

IRBE : المفتشية الجهوية - بجاية

IRGS : المفتشية الجهوية - الجنوب الكبير

DAI : مديرية التدقيق الداخلي

CSSI : خلية أمن الأنظمة المعلوماتية

D.COM : مديرية الاتصال

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2020

سنتعرف¹ من خلال هذا المطلب على إحصائيات رسمية حول البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى النتائج المالية و التجارية لهذا البنك إلى غاية 2020/12/31.

أولا) إحصائيات مهمة عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2020

بعض الأرقام و الإحصائيات حول البنك الوطني الجزائري إلى غاية تاريخ 2020/12/31

- 218 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.
- 20 مديرية جهوية للاستغلال
- 151 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)
- شبك آلي للبنك 100 (GAB)
- أكثر من 5000 موظف
- المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)
- 315 278 بطاقة بينكية
- 174 944 2 حساب للزبائن
- 45428 زبون مشترك في خدمة البنك عن بعد
- 5221 جهاز الدفع الإلكتروني قيد الخدمة
- 13 متعامل منخرط في منصة الدفع الإلكتروني

النتائج المالية :

الميزانية الإجمالية: 3 440 271 مليون دج.

إجمالي موارد الزبائن (دون احتساب العملة الصعبة): 1 741 443 مليون دج

وظائف الزبائن: 2 117 885 مليون دج.

جاري القروض العقارية: 79 393 دج.

جاري قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة/ الصناعات الصغيرة و المتوسطة: 159 831 مليون

الميزانية الإجمالية: 2 719 081 مليون دج.

1 البنك الوطني الجزائري، الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري تم الإطلاع عليه في 2022/05/11 على الساعة 15:15

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لووكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري:

سنستهل الآن موضوع دراسة الحالة في البداية بتناول تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540.

(1) تقديم وكالة تيارت:

تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت رقم 540 و تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع الانتصار لمدينة تيارت تضم حوالي 21 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات هم يتوزعون كما يلي:

الجدول (1.2) توزيع موظفي وكالة تيارت.

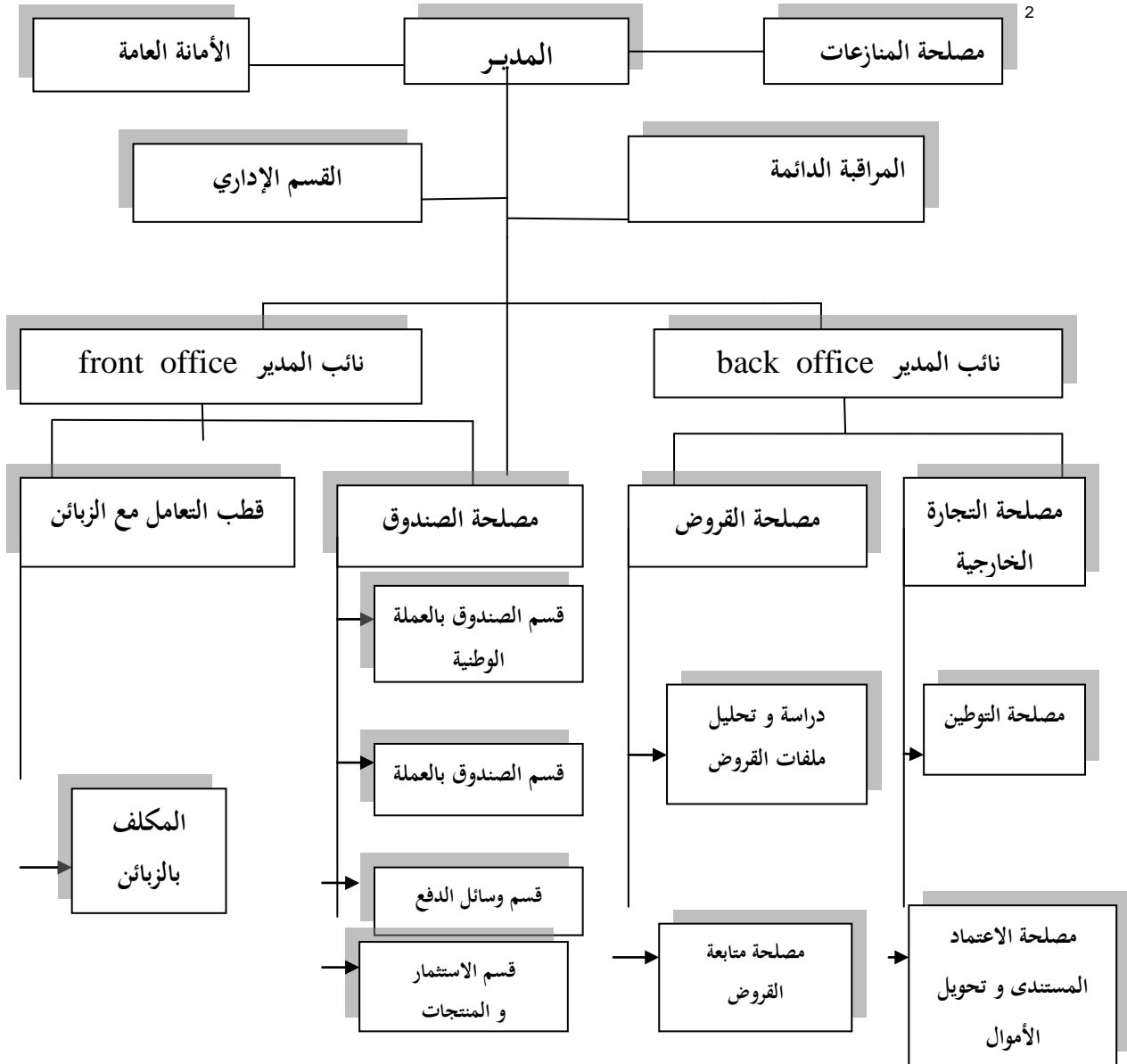
المدير	01	Directeur d'agence
المدير المساعد	02	Directeur adjoint
رؤساء المصلحة	02	Chef service
رؤساء الأقسام	02	Chef de section
مكلفون بالدراسة	05	Charge d'étude
مكلفون بالزيائن	02	Charge de clientèles
أمناء الصندوق	03	Caissier
موظفي الشباك	02	Guichetier
عمال النظافة	01	Femme de ménage
المجموع	20	Total

المصدر : البنك الوطني الجزائري ، وثائق إدارية ووكالة تيارت 540

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

يذكر¹ أنا وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا بداية سنة 2017 ، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبائيك (front office) و تلك الخاصة بمنح القروض و عمليات التجارة الخارجية (back office) ، في ظل رغبة البنك عصرنة خدماته و تحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة و أيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة و متنوعة و ذات جودة في أفضل الظروف.

(2) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري الشكل (2-3) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري



المصدر : البنك الوطني الجزائري ، وثائق إدارية وكالة تيارت 540

¹ البنك الوطني الجزائري ، وثائق إدارية وكالة تيارت 540

3) الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لزبائنه¹

يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه من أفراد ، مهنيين و حرفيين و مؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي :

1- الخدمات المقدمة للأفراد : و تضم ما يلي:

-خدمات الودائع ، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة و إصدار الشيكات.

-خدمات الإيداع ،السحب، الدفع و التحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.

-خدمات النقدية: وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه ،الذين يملكون حساب شيكي، بطاقة السحب CIB و التي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24 سا 24 /سا) و 7 (أيام / 7أيام) و ذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي المختلفة .

-خدمات المساعدة: يقوم البنك الوطني الجزائري بإسداء النصح و الاستشارة لزبائنه ،عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعهم، و ذلك بتقديم حلول مكيفة حسب حاجة كل زبون.

-خدمات الإدخار و التوظيف: يضع البنك الوطني الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفترا للإدخار وذلك لتسهيل عمليات سحب و إيداع النقود ، بالفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة الزبون.

-تمويل العقارات : يخص هذا المنتج تمويل العقارات كالسكنات جديدة ، سكنات قديمة ، توسيع ، بناء ذاتي.

-تمويل السيارات : يقوم البنك الوطني الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد

خدمة كراء- صناديق .

2- الخدمات المقدمة للمؤسسات :وتتمثل في خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة

الصعبة، و إصدار الشيكات.

-خدمات المساعدة²: و تشمل إسداء النصح و الاستشارة فيما يخص إنشاء ، تطوير

و توسيع المؤسسات.

-خدمات الادخار و التوظيف.

البنك الوطني الجزائري ، وثائق إدارية وكالة تيارت 540¹

البنك الوطني الجزائري ، وثائق إدارية وكالة تيارت 540²

-التمويلات: وتضم

*تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية ، المنتجات النصف مصنعة ، السلع الموجهة لإعادة البيع ، تمويل المستحقات ، تمويل مسبق للتصدير).

*تمويل الاستثمارات.

*التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء ، ضمان الدفعة المقدمة) .

*تمويل السيارات : و تشمل تمويل السيارات النفعية.

-خدمات على مستوى دولي و تشمل:

*تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد ، الاعتماد المستندي للتصدير ، التسليم

المستندي للاستيراد ، التسليم المستندي للتصدير).

*ضمانات دولية (للاستيراد و التصدير).

الصيرفة الإسلامية¹: صيغة تمويل تتوافق مع الشريعة الإسلامية و بالنسبة للبنك تشمل : الإيجار ، منتجات للتمويل ، حساب التوفير الإسلامي .

و يواصل البنك الوطني الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة بما في ذلك التأمين على الحياة و الممتلكات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءات عملية البحث

للقيام بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة

1- منهج الدراسة

2 البنك الوطني الجزائري، الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري تم الإطلاع عليه في 11/05/ 2022 على الساعة: 15:15

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

من أجل تحقيق هدف الدراسة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من المناهج كثيرة الاستعمال في الظواهر الاجتماعية والانسانية، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالبنوك العمومية " البنك الوطني الجزائري " .

2- عينة الدراسة وطرق جمع البيانات

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك الوطني الجزائري بمختلف مناصبهم في جميع الولايات ، وقد تم أخذ عينة مكونة من 80 شخص، منهم من تم التنقل إليهم إلى وكالة تيارت 540 و الباقي راسلهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي ، وتم استعادة 64 استبانة وفقا للجدول التالي الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية:

الجدول رقم(2-2): توزيع مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	56	87,5
	أنثى	8	12,5
العمر	أقل من 25 سنة	00	00
	من 25 إلى 35 سنة	39	60,9
	من 35 إلى 45 سنة	18	28,1
	من 45 سنة إلى 60 سنة	6	9,4
	أكثر من 60 سنة	1	1,6
الحالة الاجتماعية	أعزب	20	31,3
	متزوج	44	68,8
	مطلق	00	00
	أرمل	00	00
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	4	6,3
	معهد تكوين مهني	1	1,6
	شهادة جامعية	57	89,1
	ماجستير	00	00
	دكتوراة	2	3,1

1,6	1	أقل من 40.000 دج	الراتب الشهري
3,1	2	من 40.000 إلى 50.000 دج	
59,4	38	من 50.000 إلى 60.000 دج	
9,4	6	من 60.000 إلى 70.000 دج	
1,6	1	من 70.000 إلى 80.000 دج	
25,0	16	أكثر من 80.000 دج	
20,3	13	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
50,0	32	من 5 إلى 10 سنوات	
20,3	13	من 10 إلى 20 سنة	
9,4	6	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الدراسة.

3- طرق جمع البيانات:

تم الحصول على بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة التي تم اختيارها كونها قادرة على تلبية الغرض من الدراسة بعد الرجوع إلى المصادر العلمية، وقد تم توزيع الاستبانة في شكل ملف ورقي على العاملين في البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540 و إرسالها إلى العاملين في البنوك الوطني الجزائرية في شكل ملف إلكتروني من مختلف الولايات عبر البريد الإلكتروني وقد تم بعدها تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for the Social Science**.

4- أداة الدراسة

تمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة وكان الغرض منها الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على الدراسات والأدبيات السابقة، وقد تضمنت الاستبانة جزئين، أما عن الجزء الأول والمتكون من 6 أسئلة فقد تم من خلاله عرض المتغيرات الديموغرافية للعينة، أما عن الجزء الثاني والمتضمن 34 سؤالاً فقد تم من خلاله تغطية متغيرات الدراسة وأبعادها موزعة على محوريين أساسيين:

1. المحور المتعلق بضغوط العمل وتضمن 28 سؤالاً .
2. المحور المتعلق بتقييم أداء العمل وتضمن 6 أسئلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة كل عبارة، وقد كانت الأوزان النسبية لهذا المقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): درجات الأوزان النسبية لكل إجابة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل البيانات

نحاول من خلال هذا الجزء أن نتطرق إلى منهجية الدراسة وكذا التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة التطبيقية وتحليل المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان.

1- صدق الاستبيان:

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة و التسيير وقد اتفق الخبراء إلى حد كبير على أن الأداة شاملة، وأن فقراتها قادرة على قياس ما وضعت لأجله، مع تقديم مجموعة من الملاحظات تم اعتمادها من طرف الطالبتين .

وللتحقق من الصدق الإحصائي لجميع الفقرات التي تم تعديلها بناء على توجيهات لجنة المحكمين للاستبيان تم توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة استطلاعية مؤلفة من 64 موظف.

2- ثبات الاستبيان:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم حساب معامل الثبات لمحاو الاستبيان ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم(2-4): معامل الثبات لمحاو الاستبيان

الرقم	محور الاستبيان	المجموعة ضمن المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات
01	ضغوط العمل	عبء العمل	4	,783
02		غموض الأدوار	5	,734
03		العلاقات الانسانية	3	,851
04		الدعم الاداري	3	,694

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

05		العائد المادي	4	,692
06		ظروف العمل	5	,813
07		آثار ضغوط العمل	4	,809
08	تقييم الأداء	تقييم أداء العاملين	7	,777

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول المتعلق بمعامل ألفا كرونباخ فقد تبين أن هذا المعامل يدخل ضمن المجال 0,692 و0,851 ، ولجميع الفقرات فقد بلغ 0.723، وهو ما يدل على أن معاملات الثبات مقبولة (أكبر من 0.60) لكل فقرات الاستبانة.

المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات الاستبيان

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليلاً مفصلاً للبيانات وعرضاً لمختلف التحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها على عينة الدراسة.

التقييم النسبي للمتغير الرئيسي (ضغوط العمل) في التأثير على المتغير التابع والمتمثل في عنصر الأداء، وتم استخدام الأوساط الحسابية للفقرات المشمولة في الأسئلة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك وفقاً للتقسيم النسبي التالي:

الجدول رقم(2-5): تقسيمات الأوساط النسبية

من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

1- تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بعبء العمل في الفقرات من 1 إلى 4 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-6): الأهمية النسبية لفقرات عبء العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
غير موافق	1,06719	2,4375	أقوم بأعمال لا تناسب مؤهلاتي	01
غير موافق	1,09653	2,4375	أكلف بمهام صعبة تفوق قدراتي	02
محايد	1,16837	3,2500	أقوم بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها	03
محايد	1,09279	3,3906	أقوم بأعمال روتينية لا جديد فيها	04
محايد	,78805	2,8789	ضغوط متعلقة بعبء العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 3.39 وهي أعلى قيمة و2.43 وهي أدنى قيمة للمتوسطات.

وقد تبين من خلال المتوسطات أن الأعمال التي توكل إلى الموظفين كثيرا ما تشكل ضغطا وذلك من خلال الفقرة الأولى و الثانية ، في حين أن آراءهم بدون جدوى (محايدة) في الفقرة الثالثة و الرابعة .

2- تقييم متغير ضغوط العمل المتعلقة بغموض الأدوار في الفقرات من 5 إلى 9 وكانت نتائج

الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-7): الأهمية النسبية لفقرات غموض الأدوار

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,15631	3,1094	أتلقي الأوامر من عدة أشخاص	05
محايد	,96773	3,3750	أعمل مع فرق عمل تختلف مهامها مع المهمة الموكلة لي	06
محايد	1,34362	2,8594	أهدافنا محددة ودقيقة	07
محايد	1,09098	2,9844	أتلقي تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين	08
موافق	,66592	3,9688	أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي	09
محايد	64309,	3,2594	ضغوط متعلقة بغموض الأدوار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 3.96 وهي أعلى قيمة و2.85 وهي أدنى قيمة للمتوسطات.

وقد تبين من خلال المتوسط في الفقرة التاسعة أن معرفة الموظفين لمسؤوليتهم بشكل واضح من شأنه أن يخفف من ضغوط العمل لديهم. في حين أن آراءهم بدون جدوى (محايدة) في الفقرات الأخرى.

3-تقييم متغير العلاقات الانسانية في الفقرات من 10 إلى 12 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-8): الأهمية النسبية لفقرات العلاقات الانسانية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	,96773	3,3750	أعمل في أجواء تسودها المودة والتقدير	10
محايد	,84818	3,3651	أحظى بالدعم والمساندة والمساعدة من طرف زملائي	11
موافق	,98087	3,4603	يحترمني المسؤولون ويساندونني في الأوقات الصعبة	12
محايد	,84515	3,3750	العلاقات الانسانية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 3.36 وهي أدنى قيمة و3.46 وهي أعلى قيمة للمتوسطات..

وقد تبين من خلال المتوسط في الفقرة 12 أن عدم إحترام المسؤولين و مساندهم للموظفين في أوقاتهم الصعبة ليس بالضروري مسبب من مسببات ضغوط العمل ، في حين أن آراءهم بدون جدوى (محايدة) في الفقرات الأخرى.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

4- تقييم متغير الدعم الإداري في الفقرات من 13 إلى 15 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-9): الأهمية النسبية لفقرات الدعم الإداري

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,05821	2,9048	يسمح لي بطرح الأفكار وتقديم المقترحات لرؤسائي	13
محايد	,99074	3,3810	أساهم في اتخاذ القرارات	14
محايد	1,13750	3,1111	توزع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة عادلة	15
محايد	,64481	3,1458	الدعم الاداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 2,90 وهي أدنى قيمة و3.38 وهي أعلى قيمة للمتوسطات..

وقد تبين من خلال المتوسطات أن الآراء بدون جدوى (محايدة) في جميع الفقرات .

5-تقييم متغير العائد المادي في الفقرات من 16 إلى 19 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-10): الأهمية النسبية لفقرات العائد المادي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,06208	3,2540	أتقاضى راتبًا يكفل لي العيش الكريم	16
محايد	,94984	2,7460	أنتقى حوافز مادية تشجيعية نتيجة للاجتهاد في أداء عملي	17
محايد	,74501	2,8413	ترتبط الحوافز المادية بمعايير غير موضوعية	18
محايد	,85449	2,6984	لا يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية	19
محايد	,51358	2,8849	العائد المادي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 2.69 وهي أدنى قيمة و3.25 وهي أعلى قيمة للمتوسطات.

وقد تبين من خلال المتوسطات أن الآراء بدون جدوى (محايدة) في جميع الفقرات .

6-تقييم متغير ظروف العمل في الفقرات من 20 إلى 24 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-11): الأهمية النسبية لفقرات متغير ظروف العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,10716	3,3333	أعمل في بيئة صحية تلائم متطلبات الوظيفة	20
غير موافق	,92528	2,5313	يتوفر مكان العمل على فضاءات للاستراحة	21
محايد	1,13913	3,0625	يتميز مكان العمل بالهدوء	22
موافق	1,09834	3,5000	تتوفر المؤسسة على الوسائل الضرورية لأداء العمل	23
موافق	,96722	3,7188	يتم توفير الوسائل من طرف الإدارة عند الطلب عليها	24
محايد	,85415	3,2305	ظروف العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 2.53 وهي أدنى قيمة و3.71 وهي أعلى قيمة للمتوسطات.

وقد تبين من خلال الفقرة 21 أن عدم توفر مكان العمل على فضاءات للإستراحة من شأنه أن يسبب ضغط عمل للموظفين ، في حين أن نقص الوسائل الضرورية لأداء العمل و تأخر توفيرها من طرف الإدارة عند الطلب لا يسبب دائما ضغط عمل .

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

7-تقييم متغير آثار ضغوط العمل في الفقرات من 25 إلى 28 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-12): الأهمية النسبية لفقرات آثار ضغوط العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
محايد	1,15802	2,7344	أعاني من أمراض ناتجة عن ضغوط العمل	25
محايد	1,18847	3,0156	انعكست ظروف العمل على صحتي الجسدية	26
محايد	1,08916	3,3594	أشعر بضغط نفسي (القلق، التوتر ...) ناتج عن العمل	27
محايد	1,21988	3,1875	أسعى لترك العمل كلما سمحت لي الفرصة	28
محايد	,90707	3,0742	آثار ضغوط العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين 2,73 وهي أدنى قيمة 3,35 وهي أعلى قيمة للمتوسطات.

وقد تبين من خلال المتوسطات أن الآراء بدون جدوى (محايدة) في جميع الفقرات .

8-تقييم متغير تقييم أداء العاملين في الفقرات من 29 إلى 34 وكانت نتائج الاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-13): الأهمية النسبية لفقرات تقييم أداء العاملين

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
موافق	,78538	4,0469	أحرص على إنهاء عملي المطلوب مني بالرغم من الصعاب	29
موافق	1,07598	3,7813	لدي استعداد للقيام بأعمال اضافية في سبيل راحة الزبون	30
موافق	,86474	3,8281	معدل خطئي محدود جدا مقارنة بظروف العمل	31
موافق بشدة	6,34085	4,6250	أتجاوز الخلافات الشخصية عند انجاز العمل	32
موافق	,97170	3,7656	التواصل باستمرار وبفعالية مع المشرفين والزملاء	33

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

موافق	82481,	3,9531	أحرص على أن يكون عمل الزملاء في المستوى المطلوب	34
محايد	90707,	3,0742	تقييم أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

بمطالعة بيانات الجدول المتعلق بتقييم المتغير التابع المتمثل في عنصر تقييم الأداء فقد تبين أن المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة نوعا ما وتراوحت بين 3.76 و 4.62 مع متوسط كلي قدر بـ 3.07.

من خلال تحليل متوسطات الاستجابات للفقرات المتعلقة بتقييم أداء العاملين تبين أن هذه المتوسطات مرتفعة وفي ذلك دلالة على أن أفراد العينة اعتبروا أن أداءهم متميز خاصة ما تعلق بالفقرة 29 والتي تبين من خلالها أن الموظفون يسعون جاهدين إلى إنهاء المهام الموكلة إليهم إضافة إلى استعدادهم للقيام بأعمال إضافية في سبيل راحة الزبون وتجاوزهم للخلافات الشخصية عند إنجاز العمل، وعن الفقرة 33 فقد تبين من خلالها أن معظم أفراد العينة يتواصلون مع رؤسائهم ومشرفيهم بفعالية وهو عنصر أساسي في عملية تقييم الأداء، وعند حساب الوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة والذي كان مساويا لـ 3,07 ونجد أن أفراد العينة لهم رأي محايد بالنسبة لعملية تقييم أداءهم.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ونظرا لكون الاستجابات لا تتبع التوزيع الطبيعي ولا تحقق شروط الاختبارات المعلمية فقد تم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: اختبار فرضية العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% بين ضغوط العمل بأبعاده السبعة (عبئ العمل وغموض الأدوار، العلاقات الانسانية، العائد المادي، الدعم الاداري، ظروف العمل وآثار ضغوط العمل) وتقييم أداء العاملين.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

المطلب الثاني: حساب معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم(2-14): نتائج اختبار بيرسون بين عبء العمل و أداء العاملين:

Corrélations			
		axe1	axe8
axe1	Corrélation de Pearson	1	,014
	Sig. (bilatérale)		,912
	N	64	64
axe8	Corrélation de Pearson	,014	1
	Sig. (bilatérale)	,912	
	N	64	64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

التحليل :

يبين اختبار بيرسون Pearson أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين عبء العمل و أداء العاملين في قطاع البنوك ، ومنه نستنتج أن العبء الوظيفي لا يؤثر على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري .

الجدول رقم(2-15): نتائج اختبار بيرسون بين غموض الأدوار و أداء العاملين:

Corrélations			
		axe8	axe2
axe8	Corrélation de Pearson	1	,126
	Sig. (bilatérale)		,322
	N	64	64
axe2	Corrélation de Pearson	,126	1
	Sig. (bilatérale)	,322	
	N	64	64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

التحليل:

يبين اختبار بيرسون Pearson أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين غموض الأدوار و أداء العاملين في قطاع البنوك ، ومنه نستنتج أن غموض الأدوار لا يؤثر على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري .

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

الجدول رقم(2-16): نتائج اختبار بيرسون بين العلاقات الإنسانية و أداء العاملين:

Corrélations			
		axe8	axe3
axe8	Corrélation de Pearson	1	,188
	Sig. (bilatérale)		,136
	N	64	64
axe3	Corrélation de Pearson	,188	1
	Sig. (bilatérale)	,136	
	N	64	64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

التحليل :

تبين من نتائج اختبار العلاقة بيرسيون Pearson أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين العلاقات الإنسانية وبين أداء العاملين للعاملين بقطاع البنوك في الجزائر ومنه نستنتج أن العلاقات الإنسانية تؤثر على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم(2-17): نتائج اختبار بيرسون بين الدعم الإداري و أداء العاملين:

Corrélations			
		axe8	axe4
axe8	Corrélation de Pearson	1	-,032
	Sig. (bilatérale)		,802
	N	64	64
axe4	Corrélation de Pearson	-,032	1
	Sig. (bilatérale)	,802	
	N	64	64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

التحليل :

تبين من نتائج اختبار العلاقة بيرسيون Pearson أنه توجد علاقة سلبية عند مستوى 5% بين الدعم الإداري وبين أداء العاملين للعاملين بقطاع البنوك في الجزائر ومنه نستنتج أن الدعم الإداري يؤثر على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

الجدول رقم(2-18): نتائج اختبار بيرسون بين العائد المادي و أداء العاملين:

		axe8	axe5
axe8	Corrélacion de Pearson	1	,029
	Sig. (bilatérale)		,822
	N	64	63
axe5	Corrélacion de Pearson	,029	1
	Sig. (bilatérale)	,822	
	N	63	63

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

التحليل:

يبين اختبار بيرسون Pearson أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين العائد المادي وأداء العاملين في قطاع البنوك ، ومنه نستنتج أن العائد المادي لا يؤثر على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري .

الجدول رقم(2-19): نتائج اختبار بيرسون بين ظروف العمل و أداء العاملين:

		axe8	axe6
axe8	Corrélacion de Pearson	1	,066
	Sig. (bilatérale)		,605
	N	64	64
axe6	Corrélacion de Pearson	,066	1
	Sig. (bilatérale)	,605	
	N	64	64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

التحليل :

يبين اختبار بيرسون Pearson أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين ظروف العمل وأداء العاملين في قطاع البنوك ، ومنه نستنتج أن ظروف العمل لا تؤثر على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري .

الجدول رقم(2-20): نتائج اختبار بيرسون بين آثار ضغوط العمل و أداء العاملين:

Corrélations			
		axe8	axe7
axe8	Corrélation de Pearson	1	,053
	Sig. (bilatérale)		,680
	N	64	64
axe7	Corrélation de Pearson	,053	1
	Sig. (bilatérale)	,680	
	N	64	64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

التحليل :

يبين اختبار بيرسون Pearson أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى 5% بين أثر ضغوط العمل وأداء العاملين في قطاع البنوك ، ومنه نستنتج أن آثار ضغوط العمل لا تؤثر على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري .

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

المطلب الثالث: حساب معامل الإنحدار (معامل التأثير)

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار معامل الإنحدار بين (عبئ العمل وغموض الأدوار، العلاقات الانسانية، العائد المادي، الدعم الاداري، ظروف العمل وآثار ضغوط العمل) وتقييم أداء العاملين.

المحاور: Axes و ممثلة في

Axe1: عبء العمل

Axe 2: غموض الأدوار

Axe 3: العلاقات الانسانية

Axe 4: الدعم الاداري

Axe 5: العائد المادي

Axe 6: ظروف العمل

Axe 7: آثار ضغوط العمل

Axe8: أداء العمل

Modèle	Coefficients non standardisés			t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,337	,814	2,869	,008
	axe1	-,008	,119	-,063	,950
	axe2	,336	,136	2,471	,057
	axe3	,352	,105	2,696	,048
	axe4	,029	,130	,221	,826
	axe5	,065	,237	,276	,783
	axe6	-,652	,168	-3,882	,024
	axe7	-,034	,091	-,378	,707

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

تحليل معامل الانحدار:

$$Y=2.33-0.08x1+0.336x2+0.352x3+0.029x4+0.065x5-0.652x6-0.034x7$$

تحليل المعاملات:

1- من خلال معادلة الإنحدار نلاحظ أن المعامل معنوي عند مستوى دلالة 5% لأن sig أقل من 0.05.

الفصل الثاني: دراسة حالة حول علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

- 2- المعامل 0.336 يمكن قبوله عند مستوى دلالة 10 بالمئة و هذا يعني أنه هناك تأثير طردي لهذا المحور 2 على الأداء و زيادة هذا المحور بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء ب 0.33 وحدة.
- 3-معامل المقدر معنويا عند مستوى 5 بالمئة أي هناك تأثير طردي للمحور 3 على أداء و أن زيادة المحور 3 بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء ب 0.352.
- 5- بما أن sig أكبر من 0.05 فهذا عني أن المعلمة المقدر غير معنوية عن مستوى الدلالة 5 بالمئة.
- 6- بما أن sig أكبر من 0.05 فهذا عني أن المعلمة المقدر غير معنوية عن مستوى الدلالة 5 بالمئة .
- 7- تأثير عكسي : زيادة المحور السادس بوحدة واحدة يؤدي إلى نقصان الأداء ب 0.65 وحدة .
- 8- بما أن sig أكبر من 0.05 فهذا عني أن المعلمة المقدر غير معنوية عن مستوى الدلالة 5 بالمئة .

خلاصة:

إن التطرق إلى ضغوط العمل في إطار تحسين الخدمات المقدمة للزبائن في البنوك أصبح حتمية لا بد منها في ظل تنامي المشاكل المتعلقة بالوظيفة، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى ضغوط العمل التي يواجهها العاملين بالبنوك العمومية في الجزائر من خلال استجواب 64 عامل بقطاع البنوك.

وتبين من خلال نتائج إختبار بيرسون أن :

- الدعم الإداري و العلاقات الإنسانية تؤثر على أداء العاملين بالبنوك العمومية .
- ظروف العمل، العائد المادي، غموض الأدوار، عبء العمل وأثر ضغوط العمل لا تؤثر على أداء العاملين بالبنوك العمومية.

خاتمة

تسعى مختلف الشعوب على مستوى العالم لتحقيق الرقي و الإزدهار و هذا لا يتأتى إلا بالتنمية المستدامة التي تعتمد على تطور العنصر البشري كأداة فعالة لذلك ، وعليه فاعن الدور المنوط بالفرد في المنظمة في غاية الأهمية و من بين المعوقات هي الضغوط الممارسة في العمل و التي تؤثر على مردودية الفرد من جهة و على الأداء العام من جهة أخرى ، و هذا ما حولنا التطرق إليه من خلال بحثنا ، أين بينت الدراسة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية .

إختبار فرضية الدراسة :

نستنتج أن الفرضية صحيحة و منن خلال الدراسة النظرية و التحليل التطبيقي للمعلومات تبين أنه فهلا تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين في لبنوك العمومية بشكل سلبي مما يؤثر على الأداء العام للبنوك .

نتائج الدراسة :

- يكون التأثير نسبيا حسب نوعية الضغوط .
- بالنسبة للبنوك يكون التأثير مباشرا على نوعية الخدمة المقدمة .

آفاق الدراسة :

يمكن أين يكون بحثنا هذا قاعدة للدراسات الأخرى في المجال خصوصا قياس آليات الحد من ضغوط العمل و بالتالي تحقيق جو ملائم لأداء العاملين .

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:



1. محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان .الأردن ، 1436هـ-2015م.
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية - للطبع و النشر و التوزيع ، مصر 2001 .
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات, بدون طبعة , دار المعرفة الجامعة , الإسكندرية مصر , 2005.
4. محمد سعيد أنور سلطان , السلوك التنظيمي , بدون طبعة , دار الجامعية الجديد , الإسكندرية مصر , 2003.
5. عمار بن عيشي ,إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد , الطبعة الاولى , دار أسامة للنشر و التوزيع , عمان الأردن، 2011 .
6. ابراهيم محمد المحاسنة, إدارة تقييم الأداء الوظيفي : بين النظرية و التطبيق, الطبعة الاولى, دار جرير للنشر والتوزيع, عمان الأردن 2013.
7. روية حسين, إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية, بدون طبعة, الدار الجامعية , الإسكندرية مصر 2004.
8. حنا نصر الله ,إدارة الموارد البشرية, الطبعة الاولى, دار زهران للنشر و التوزيع , عمان الأردن ,2013.
9. موفق عدنان عبد الجبار الحميري, أمين أحمد محبوب المنومني, هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق : أفكار حديثة و رؤية مستقبلية, الطبعة الاولى, دار إثراء للنشر و التوزيع عمان الاردن,2011.
10. محمد حافظ حجازي ,إدارة المورد البشرية , الطبعة الاولى, دار وفاء للطباعة و للنشر , الاسكندرية مصر,2007.
- 11.مدحت أبو النصر , الأداء الإداري المتميز , الطبعة الاولى , المجموعة العربية للتدريب و النشر ,الاسكندرية مصر 2008.
- 12.محمد محمد ابراهيم, إدارة الموارد البشرية :سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة, الدار الجامعية , الاسكندرية مصر , 2009.
- 13.زهير ثابت, "كيفية تقييم الشركات و العاملين", دار قباء للطباعة و للنشر و التوزيع , القاهرة مصر 2001.
- 14.اسماعيل محمد هاشم , مذكرات في النقود و البنوك , دار النهضة العربية للطباعة و النشر , بيروت لبنان 1972.
- 15.فلاح الحسيني , عبد الرحمان الدوري , إدارة البنوك و المصرف , دار وائل للنشر , عمان الأردن, 2000.
- 16.زياد سلم رمضان , محمود أحمد جودة, إدارة البنوك , دار الميسق للنشر و التوزيع , عمان الأردن, 1996.

17. شاكر القزويني , محاضرات في إقتصاد البنوك , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1998.
18. خالد أمين عبد الله , العمليات المصرفية , دار وائل , عمان الأردن 1998.
19. عبد المطلب عبد المجيد , إقتصاديات النقود و البنوك , الدار الجامعية , مصر 2007.
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي, إدارة البنوك , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان الأردن 2014 .
21. محمد سويلم , إدارة البنوك و بورصات الأوراق المالية , الشركة العربية للنشر و التوزيع بيروت لبنان 1992.
22. سليمان أبو دياب , محاضرات في إقتصاديات البنوك , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر 2000.

المذكرات: رسائل ماجستير

- رسائل ماجستير :

1. وفيق حلمي الاغا, تقييم أثر الحوافز علي مستوى الأداء الوظيفي في الشركات , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , إدارة أعمال , جامعة غزة فلسطين 2010.
2. بوبرطخ عبد الكريم, دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , علوم التسيير , جامعة منتوري , قسنطينة الجزائر 2012.
3. السعيد بلوم, أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية, رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير , تنمية وتسير الموارد البشرية جامعة منتوري, قسنطينة الجزائر 2008.
4. بعجي سعاد, تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير , علوم تجارية , جامعة محمد بوضياف , مسيلة الجزائر 2007.
5. موسى محمد أبو حطب, فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين, مذكرة لنيل شهادة الماجستير , إدارة أعمال , الجامعة الاسلامية , غزة فلسطين.
6. عمار بن عيشي, "دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب", مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير , علوم تجارية , جامعة المسيلة الجزائر 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Paradis David, "**Performance et motivation au travail: une dynamique cyclique?.**"
Mémoire du grade de M.Sc, la Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Novembre 2012.
2. Ghozlene Oubya, **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impacte de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**, Thèse de doctorat en Sciences de gestion.
Université Côte d'Azur, France, 2016.

3. Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Éditions du Renouveau Pédagogique inc.

ثالثا: الروابط الإلكترونية :

1. ويكيبيديا ، المصرف الإدخاري تم الاطلاع عليه في :2022/05/08 على الساعة 17:58

<https://bit.ly/3sv6prc>

2. البنك الوطني الجزائري، الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري تم الإطلاع عليه في

2022 /05/11 على الساعة: 15:15.

<https://bit.ly/3M84LDt>

رابعا : الوثائق الإدارية

البنك الوطني الجزائري ، وثائق إدارية وكالة تيارت 540 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال

إستبيان حول :

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية
-دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري BNA-

السادة/ السيدات المحترمون

يعاني الموظفون بالبنوك العمومية من ضغوطات كثيرة و متنوعة تجعلهم يمارسون مهامهم في بيئة عمل غير مشجعة وغير داعمة و هذا من شأنه التأثير و بشكل كبير على أداءهم و خفض إنتاجيتهم بغض النظر عن مناصبهم و رتبهم و وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العمومية " (البنك الوطني الجزائري) لمعرفة سبب و مصادر هذه الضغوط بهدف إيجاد حلول و إقتراح طرق للتقليل منها و تحسين ظروف العمل بالبنوك. نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بدقة و لا ضرورة من ذكر الإسم . مع شكرنا و إمتنانا على مساعدتكم لإثراء هذه الدراسة .

الطالبات: بصري فضيلة و عابد نوال

نرجو وضع علامة (X) عند الاجابة التي تعبر عن رأيك:

المحور الأول: البيانات الشخصية	
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/> من 45 سنة إلى 60 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 60 سنة <input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية <input type="checkbox"/> معهد تكوين مهني <input type="checkbox"/> شهادة جامعية <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>

المحور	الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عبء العمل	1	أقوم بأعمال لا تناسب مؤهلاتي					
	2	أكلف بمهام صعبة تفوق قدراتي					
	3	أقوم بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها					
	4	أقوم بأعمال روتينية لا جديد فيها					
غموض الأدوار	5	ألتقى الأوامر من عدة أشخاص					
	6	أعمل مع فرق عمل تختلف مهامها مع المهمة الموكلة لي					
	7	أهدافنا محددة ودقيقة					
	8	ألتقى تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين					
العلاقات الانسانية	9	أعلم بشكل واضح ماهي مسؤولياتي					
	10	أعمل في أجواء تسودها المودة والتقدير					
	11	أحظى بالدعم والمساندة والمساعدة من طرف زملائي					
	12	يحترمني المسؤولون ويساندونني في الأوقات الصعبة					
الدعم الاداري	13	يسمح لي بطرح الأفكار وتقديم المقترحات لرؤسائي					
	14	أساهم في اتخاذ القرارات					
	15	توزع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة غير عادلة.					
العائد المادي	16	أقتاضى راتبًا يكفل لي العيش الكريم.					
	17	ألتقى حوافز مادية تشجيعية نتيجة للاجتهاد في أداء عملي					
	18	ترتبط الحوافز المادية بمعايير غير موضوعية.					
ظروف العمل	19	لا يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية					
	20	أعمل في بيئة صحية تلائم متطلبات الوظيفة					
	21	يتوفر مكان العمل على فضاءات للاستراحة					
	22	يتميز مكان العمل بالهدوء					
	23	تتوفر المؤسسة على الوسائل الضرورية لأداء العمل					
	24	يتم توفير الوسائل من طرف الإدارة عند الطلب					

					عليها		
					أعاني من أمراض ناتجة عن ضغوط العمل	25	أثار
					انعكست ظروف العمل على صحتي الجسدية	26	ضغوط
					أشعر بضغط نفسي (القلق، التوتر ...) ناتج عن العمل	27	العمل
					أسعى لتترك العمل كلما سمحت لي الفرصة	28	
					أحرص على إنهاء عملي المطلوب مني بالرغم من الصعاب	29	أداء
					لدي استعداد للقيام بأعمال إضافية في سبيل راحة الزبون	30	العمل
					معدل خطئي محدود جدا مقارنة بظروف العمل	31	
					أتجاوز الخلافات الشخصية عند إنجاز العمل	32	
					التواصل باستمرار وبفعالية مع المشرفين والزلاء	33	
					أحرص على أن يكون عمل الزلاء في المستوى المطلوب	34	

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بالبنوك العمومية و أثر هذه الضغوط على أداءهم، و التعرف على مصادر هذه الضغوط ، و المحاولة في وضع الحلول العلمية الممكنة ، و أيضا تقديم التوصيات التي تسهم في التخفيف من هذه الضغوط.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك الوطني الجزائري باستخدام طريقة العينة العشوائية بحيث تم توزيع 80 استبانة من عينة الدراسة تم استرداد 64 استبانة صالحة للتحليل، ليتم معالجة هذه البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

Résumé :

Cette étude visait à établir le niveau des pressions du travail que subissent les employés des banques publiques et l'effet de ces pressions sur leur productivité, et identifier leurs raisons, et essayer de proposer des solutions scientifiques, et aussi à offrir des consignes qui peuvent contribuer à les réduire.

Le sujet de l'étude a été constitué à partir de la communauté des employés de la BNA à travers la méthode de la sélection aléatoire, puisque 80 formulaires ont été distribués pour en récupérer finalement 64 formulaires exploitables, pour ensuite les analyser par le biais des méthodes de statistiques descriptives SPSS.