



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

## علاقة الاجهاد المهني بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على موظفي بلدية ودائرة وادي ارهيو-غليزان-

تحت إشراف:

\* الدكتور: لصفير رضا.

من إعداد الطالب:

• رريب الله عبد القادر

• شعيب عبد العزيز

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	محاضر-ب-	د. بلعربي عادل
مشرفا ومقررا	محاضر-ب-	د. لصفير رضا
مناقشا	محاضر-أ-	د. عرقوب محمد

2022-2021

## شكر وتقدير

قال الله تبارك وتعالى " أدعوني أستجب لكم " ونحن دعونا فاستجاب لنا فالحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا البحث المتواضع.

نتوجه بالشكر والامتنان لأساتذتنا الدكتور لصفير رضا الذي قبل الإشراف على هاته المذكورة رغم انشغالاته الكثيرة ومنحنا البعض من وقته الثمين وقد كانت نصائحه وإرشاداته وتوجيهاته السند الوحيد لنا في إنجاز هذا البحث وما يسعنا إلا أن نتمنى له التوفيق في حياته والمزيد من الانتصارات والنجاحات العلمية وأن يكتب إسمه بأحرف من ذهب في مجال البحث العلمي.

كما نتوجه بجزيل العرفان لجميع أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة ابن خلدون بتيارات الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم السامية ومعرفتهم القيمة خلال طيلة المسار التعليمي لطوري الماستر.

وكل التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة - كل باسمه - على تفرغهم للاطلاع على المذكورة ومناقشتها وتقييمها.

ونزف تحياتي الى موظفي البلدية ومن أعلى هرم فيها الى أدبي عامل لما الذين ساعدوني ورافقوني طيلة إنجاز التربص الميداني.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مستوى العلاقة بين ظاهرة الإجهاد المهني و الأداء الوظيفي و ما مدى انعكاساتها على موظفي بلدية و دائرة وادي ارهيو بغليزان و هذا على اختلاف نوعها وأنشطتها وذلك لما لها من أثر كبير على أداء الموظف و لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا و للتعبير عنها و توضيح خصائصها كفيما و كميا بوصفها رقميا لتوضيح حجمها و لقد استخدمنا المقابلة و توزيع استبيانات لجمع المعلومات و تفرغها على برنامج SPSS v12، و لقد حصرنا عينة الدراسة والتي كان عددها (80 موظف) من موظفي بلدية و دائرة وادي ارهيو و لقد خلصت الدراسة الى :

- وجود مستوى اجهاد مهني لدى موظفي البلدية و الدائرة.
- وجود علاقة عكسية بين الاجهاد المهني و الأداء الوظيفي .
- الوصول الى فكرة مفادها كلما زاد الاجهاد المهني قل الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- **الكلمات المفتاحية:** الاجهاد المهني – الأداء الوظيفي

### **Abstract :**

This study aims to find out the level of the relationship between the phenomenon of occupational stress and job performance and the extent of its repercussions on the employees of the municipality and the district of OuedRhiou in Relizane, according to its different types and activities, because of its significant impact on employee performance.

In our research, we have relied on the descriptive approach, which is concerned with describing the phenomenon accurately, expressing it, and clarifying its characteristics qualitatively and quantitatively, as numerically, to clarify its size We used the interview and the distribution of questionnaires to collect information, we used SPSS 22 and we limited the study sample, which numbered (80 employees) from the employees of the municipality and the district of OuedRhiou in RELIZANE. The study concluded that:

The presence of a level of occupational stress among the employees of the municipality and the department.

There is an inverse relationship between occupational stress and job performance.

– Access to the idea that the greater the occupational stress, the lower the job performance of the employees.

• **Key-words:** occupational stress – job performance

# فهرس المحتويات

ا	شكر وتقدير	1
ب	ملخص الدراسة	2
ت	فهرس المحتويات	3
ح	فهرس الجداول	4
خ	فهرس الاشكال	5
ج	مقدمة	6
الفصل الأول: تقديم الدراسة		
1	تمهيد	7
2	تحديد إشكالية الدراسة	8
4	فرضيات الدراسة	9
4	أهداف الدراسة	10
5	أهمية الدراسة	11
6	التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة	12
الفصل الثاني الاجهاد المهني		13
7	تمهيد	14
8	تطور مفهوم الاجهاد	15
11	النظريات المفسرة للاجهاد	16
12	مكونات ظاهرة الإجهاد	17
13	أنواع الاجهاد	18

14	أعراض الإجهاد	19
20	مصادر الاجهاد	20
21	النماذج النظرية المفسرة للإجهاد المهني	21
27	آثار ونتائج الإجهاد	22
30	أساليب مواجهة الإجهاد المهني	23
34	خلاصة	24

<b>الأداء الوظيفي</b>		<b>25</b>
35	تمهيد	26
36	مفهوم الأداء-تعريف-	27
37	عناصر الأداء	27
37	النظريات الحديثة للأداء الوظيفي	28
41	محددات ومؤشرات الأداء	29
43	أهمية تقييم الأداء	30
44	أهداف تقييم الأداء	31
45	أهداف الموظف	32
46	طرق تقييم الأداء	33
49	الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء	34
50	تحسين الأداء	35
55	خلاصة	36

الصفحة	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>	<b>37</b>
60	تمهيد	38
61	الدراسة الاستطلاعية	39
61	خطوات الدراسة الاستطلاعية	40
61	مجالات الدراسة	41
62	مجتمع الدراسة	42
62	عينة الدراسة	43
63	أدوات جمع البيانات	44
64	الأساليب الإحصائية المستخدمة	45
66	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	46
71	الدراسة الأساسية	47
72	خلاصة	48
	<b>الفصل الخامس عرض وتفسير النتائج</b>	<b>49</b>
73	الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة	50
74	التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة	51
83	تحليل النتائج على ضوء الفرضيات	52
84	خاتمة	53
85	المراجع	54
89	الملاحق	55

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس و السن و الاقدمية	01
65	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
66	طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها	03
67	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الاجهاد المهني	04
68	ثبات استبيان الاجهاد المهني بطريقة التجزئة النصفية	05
69	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء الوظيفي	06
70	ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	07
70	يبين مستوى الثبات لمحاو استبيان بطريقة الفاكرونباخ	08
73	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
73	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	10
74	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	11
74	معامل الارتباط الاجهاد المهني ومستوى الأداء الوظيفي	12
76	نتائج الفروق بين الاناث والذكور لبعء الاجهاد المهني	13
77	نتائج الفروق بين المجموعتين لبعء الاجهاد المهني.	14
78	يوضح نتائج الفروق بين المجموعتين اقل و اكثر من 5 سنوات لبعء الاجهاد المهني	15
79	يوضح نتائج الفروق بين الاناث والذكور لبعء الأداء الوظيفي	16
80	يوضح نتائج الفروق بين المجموعتين اقل و اكثر من 40 سنة لبعء الأداء الوظيفي.	17

81	يوضح نتائج الفروق بين الذكور و الاناث لبعء الأءاء الوظففى	18
----	---	----

فهرس الأشكال		
الصفءة	العنوان	الرقم
13	عناصر الاءءاء	01
20	مصادر الاءءاء عىء كوبر و مارشال	02
22	نموءج كىشروء للاءءاء	03
23	نموءج كوبر للاءءاء	04
24	مراءل الاءءاء وفق سىلاى	05
26	نموءج اسءراءىءىاء الاءءاء ءااء المنظماء	06
30	نموءج الهىءان فى ءفسىر ظاهرة	07



## مقدمة:

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية كما يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الحقيقية المؤثرة في كفاءة وفاعلية المنظمة نظرا لأنه العنصر الحاكم والمؤثر في باقي عناصر العملية الإنتاجية.

ولذلك فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات ويعتبر الاجتهاد المهني جزءا مهما من هذه المتغيرات. وبذلك فظاهرة الانحياز او الاجتهاد الوظيفي أصبحت أحد المواضيع التي تتركز كاهل الباحثين في مجال الإدارة كون عملية التشخيص والدراسة من حيث مسبباتها والاثار المترتبة عنها هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها كون هذه الظاهرة ملازمة لأداء الفرد وبالتالي على أداء المنظمة بشكل عام.

ومن المعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقته وانه يبذل أحيانا أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة، ومن هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم وقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في ذلك المجال والتي تسعى دائما إلى محاولة إيصال الفرد الأقصى أداء ممكن وإكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بذل أكبر مجهود، حيث تعتمد كفاءة الأفراد على عنصرين أساسيين وهما المقدرة على العمل والرغبة فيه، إلا أن مجموع الضغوط بشتى أنواعها ومختلف أنواع الإجهاد التي تفرض على الفرد هي السبب الرئيسي والوحيد في ضعف أدائه الذي يحول دون تحقيق أهداف المنظمة وتساهم العديد من الظروف سواء في التقليل من حدة الإجهاد والضغوط المفروضة في المنظمة أو العكس تزيد من حدته.

❖ الفصل الأول

مدخل للدراسة

## تمهيد:

ان موضوع الإجهاد المهني وعلاقته بالأداء يستقطب اهتمام الباحثين بصورة عامة والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بصورة خاصة والسلوك التنظيمي هو المجال الذي يهتم بدراسة سلوك الأفراد في مجالات العمل المختلفة على المستوى الفردي والجماعي مستهدف زيادة فاعلية المنظمات وتحقيق الرعاية المناسبة للعاملين فيها، ويرجع السبب في الاهتمام المتزايد بهذا المجال العلمي إلى أهمية وحيوية دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها.

إن الإجهاد المهني بوجه عام سمة من سمات العصر وجزء من واقع الحياة العملية لا يمكن التغاضي عنه أو إهماله لان ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمات وشتى مناح من عدم الثقة والحذر وفقدان الفاعلية

و تأتي هذه الدراسة لتحديد تأثير الاجهاد الوظيفي التي يتعرض لها موظفو القطاع الإداري خصوصا في مصلحتي البلدية و الدائرة على مستوى أدائهم و ذلك بسبب تعرضهم لحالات من الاضطراب و القلق و الإحباط الذي قد يؤثر على حالتهم الصحية و النفسية و الفكرية و السلوكية و بالتالي على مستوى أدائهم في العمل نظرا لطبيعة عملهم المتمثلة في خدمة المواطنين بشتى أعمارهم و لعل موضوع الاجهاد المهني و علاقته بالاداء الوظيفي تندرج ضمن هذا السياق من البحث و الاهتمام سيما و ان لها علاقة مباشرة بالموارد البشري.

و انطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلال الدراسة التي بين أيدينا ان نلقي بعض الأضواء على المحددات الواقعية لظاهرة الاجهاد المهني و علاقته بالاداء الوظيفي في مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اداري بحت و ذلك من خلال موظفي بلدية و دائرة وادي ارهيو بولاية غليزان

## 1- تحديد إشكالية الدراسة:

أدت العديد من الدراسات أن للإجهاد آثار إيجابية وأخرى سلبية على الفرد ومنه على المنظمة التي يزاول بها عمله ما جعل موضوع الإجهاد ولحد الساعة يلقي الكثير من الإهتمام من طرف باحثين وعلماء من إختصاصات مختلفة ومهنة الإدارة كغيرها من المهن التي تشهد مجموعة من الإجهادات التي تؤثر على مستوى الأداء لدى الموظف ولعل واقع الإدارات المحلية والظروف التي يعيشها الموظف في القطاع في بلدنا اليوم جعلته في غنى عن الإجهاد في العمل وإن كانت مصادر هذا الإجهاد تختلف من إدارة الى اخرى ومن موظف لآخر وكذا من إختصاص لآخر، وبذلك فإن نتائجه هي الأخرى متباينة. وعلى الرغم من تعدد الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت ظاهرتي الإجهاد المهني و الاداء المهني، فإن هذه الدراسات تناولت كل ظاهرة على حدا أو ربطتها بظاهرة أخرى ، ومن خلال عرض تراث الدراسات السابقة تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبدأ من حيث إنتهت إليه الدراسات السابقة كما تعد بداية لدراسات أخرى للربط بين الظاهرتين.

وتطور الاهتمام بدراسة الإجهاد صفة عامة إلى دراسة الإجهاد المهني على وجه الخصوص حيث أثبتت العديد من الدراسات المتخصصة أن هناك أعراض تنتج عن الإجهاد ،وعلية نجد دراسة فليب جون ديوي 1989 التي استهدفت هذه الدراسة التي قام بها " ديوي " سنة 1989 إلى معرفة مدى معايشة أفراد زيلندا الجديدة مصادر الإجهاد المهني، من حيث تحديد مقدار شدة ضغطها عليهم ، وكثافتها (عدد مرات حدوثها) وكذا نوع تأثيرها عليهم ، ومدى استخدام استراتيجيات مواجهة الإجهاد المهني . وتكونت عينة الدراسة من 223 عاملا ، حيث انقسمت إلى 181 (81%) إداريين و 42 (19%) عامل ، وقدرت نسبة الرجال ب (68%)، أما نسبة المتزوجين ب(76%) في حين كانت نسبة (61%) من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 35 سنة، كما كان (70%) من أفراد العينة ذوي خبرة 5 سنوات على الأقل داخل المؤسسة ، وجاءت نتائج الدراسة على كل عنصر (في شكل نسب مئوية).

وجاءت هذه الدراسة لتؤكد أن الأفراد العاملين بزيلندا الجديدة يعانون وبشكل مكثف إجهادا مهنيا، وتقييمهم السلبي له على صحتهم وراحتهم، كان بمثابة الدافع لهم لمواجهة الإجهاد المهني والتخلص منه. كما كان من أهم نتائج هذه الدراسة ، أن هناك ارتباط كبير بين الإجهاد المهني والمواجهة أو التعامل مع مصادره .

وكذلك دراسة ليجرون 2014 في كتابه "الإجهاد المهني" اتخذ الاجهاد مكانة خاصة في المجتمع الأوروبي بحيث انه تم توقيع اتفاقيات اطارية بشأن الاجهاد في العمل عام 2004 كما يشير ليجرون الى تاكيد تقديرات مكاب العمل الدولي الى ان الانخفاض في الإنتاج و الجودة في العمل يتراوح ما بين 50 و 60 في المئة من أيام العمل المفقودة بسبب الاجهاد و أفاد أن 36 بالمئة من النساء يصنفن في مستويات عالية من الاجهاد مقابل 21 بالمئة من الرجال مما يظهر عدم المساواة بين الرجل و المرأة في العمل

وأن ما يتعرض له العاملون غالباً من مجهادات في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية و النفسية و اضطراب وقلق و احباط و توتر بل ينعكس أيضاً على مستويات ادائهم لعملهم ومن ثم قدرتهم على العمل التي تعيق وبالتالي المنظمات والمؤسسات عن الوصول إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. كما نجد دراسة بحري صابر 2008 بعنوان الاجهاد المهني و علاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون بالمستشفى العمومي حيث شملت العينة من أطباء و ممرضين بنسبة 23% من اجمالي استبيانات موزعة على قياس متغيرات التالية: الاغتراب المهني و مصادر الاجهاد و استراتيجية مواجهته و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وهناك دراسة مطاطة موسى 2010: بقسنطينة بعنوان دراسة ضغوط العمل و علاقتها بالتوافق المهني لدى أعوان الحماية المدنية التي انطلقت من إشكالية مفادها هل توجد فروق دالة احصائياً بين ضغوط العمل و متغير السن و الاقدمية المهنية و قدرت العينة ب 80 فرداً و تم استعمال مقياس الضغوط المهنية لدى رجال الحماية المدنية و قد صمم من قبل الباحث و هناك دراسة الدكتورة عناب اميمة (2018) دراسة بعنوان الاجهاد المهني لدى الموظفين الاداريات بجامعة العربي بن مهيدي هدفت الدراسة الى التعرف على الاجهاد المهني لدى الموظفين الاداريات بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي من حيث مستواه و اعراضه و مصادره و اكثر الأساليب لمواجهته و قد ضمت العينة 200 موظفة من مختلف الكليات و المصالح الإدارية بالجامعة و قد تم استخدام مقياس مصادر الاجهاد المهني و استبيان استراتيجيات مواجهة الاجهاد للباحثة بن زروال فتيحة و لقد اعتمد المنهج الوصفي في الدراسة و لقد خلصت الدراسة الى ميل مستوى الاجهاد المهني الى الانخفاض لدى الاداريات كما اوجدت الدراسة اعراضاً مهنية متمثلة بأعراض نفسية و جسدية و سلوكية و مصادر تتعلق بالحوافز و النمو المهني و عوامل فيزيقية و كذلك المستوى التأهيلي و العلاقة بالرؤساء و عبء العمل .

ومن الدراسات التي تعلقت بالاداء الوظيفي دراسة برايسون و اخرون 1985 :التي توصلت الى تبيان العوامل المختلفة التي تساهم في الإحساس بالانهك النفسي للأستاذ و المتمثلة في الممارسات الإدارية العقيمة داخل المؤسسة و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و نقص المساندة الاجتماعية من قبل المدير و الزملاء الأساتذة و أولياء التلاميذ و كذلك العوامل الشخصية المتمثلة في نقص الكفاءة الذاتية للمعلم و نقص الخبرة في الخبرة في مجال التدريس كما نجد دراسة يوسف (1999) و عنوانها إدارة الوقت و الأداء الوظيفي و التي هدفت الى التعرف على مستويات الدافعية الداخلية و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات و بحثت الدراسة على مدى اختلاف الصفات الشخصية لهؤلاء العاملين و كذلك اختبار طبيعة و اتجاهات العلاقة بين الدافعية الداخلية و بين الأداء الوظيفي و الالتزام التنظيمي و تحديد درجة و طبيعة العلاقة بين مجموعة من الصفات الشخصية. ولتحديد علاقة الإجهاد المهني بالاداء المهني لدى موظفي البلدية و الدائرة ، إرتأينا القيام بهذه الدراسة على هذه الفئة من منطلق أهمية العمل الذي يقومون به و هو خدمة المواطن و الانشغال بالخدمة التنموية للبلدية و الدائرة ، وكذلك لاختلاف ظروف أداء العمل من موظف الى اخر ، مما يجعل بطبيعة الحال شعورهم بالإجهاد المهني و كمنطلق مما سبق يمكن تحديد الإشكالية في السؤال التالي:

- ما مستوى العلاقة ما بين الاجهاد المهني و ما بين الأداء الوظيفي عند موظفي بلدية و دائرة وادي ارهيو بغليزان؟

ونطمح من خلال دراستنا الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل هناك علاقة ما بين الإجهاد المهني و الخصائص الشخصية لموظف البلدية تعزى لمتغير الجنس السن الخبرة المهنية ؟
- هل هناك علاقة ما بين الأداء المهني والخصائص الشخصية لموظف البلدية تعزى لمتغير الجنس، السن، الخبرة المهنية ؟

## 2-فرضيات الدراسة:

ومن خلال ما تم التطرق إليه من طرح للإشكالية الدراسة وجملة التساؤلات الفرعية، تأتي مرحلة جد مهمة في البحث العلمي وهي مرحلة جملة الفرضيات حيث نستخلص مما سبق:

### 2-1الفرضية العامة:

هناك علاقة بين الاجهاد المهني ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية -واد ارهيو-.

### 2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير الجنس وبعد الاجهاد المهني
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السن وبعد الاجهاد المهني
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاقدمية لبعده الاجهاد المهني
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الجنس لبعده الأداء الوظيفي
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السن لبعده الأداء الوظيفي
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاقدمية لبعده الأداء الوظيفي.

## 3-أهداف الدراسة:

إن أية دراسة تبني أساسا من أجل التوصل إلى مجموعة من الأهداف الواضحة والدقيقة، وعلى ضوء ذلك فإن موضوع دراستنا والمتمثل في : " علاقة الإجهاد المهني بالأداء الوظيفي في المؤسسة " نستخلص الأهداف التالية:

-معرفة علاقة الإجهاد المهني بالأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية ودائرة وادي ارهيو .

-إكتشاف ظاهرة الاجهاد المهني وتأثيرها على عمل الموظفين.

-إكتشاف الأسباب المؤدية للإجهاد المهني لدى الموظفين.

-محاولة الوصول إلى إقتراحات قد تقلل من آثار الإجهاد المهني على الأداء المهني لدى موظفي البلدية والدائرة

\*الوصول الى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسببات الاجهاد المهني و التخفيف من الاثار

السلبية على مستوى أداء الافراد في المنظمات خصوصا في القطاع الإداري

## 4- أهمية الدراسة:

يعيش الفرد متأثراً بما يدور حوله من أحداث، وبما أن الباحث الاجتماعي أكثر هؤلاء شعورا وتأثراً نجده يختار مواضيع دون أخرى لأسباب ودوافع تخصه، وعلى هذا فإن أهمية دراستنا تكمن في النقاط التالية:

\*تسليط الضوء على مسببات الإجهاد بسبب ما يتعرض له الموظف من مواقف مجهدة على اختلاف مصادرها التي قد تكون مصادر تنظيمية أو مصادر البيئة الخارجية، وما يمكن أن ينتج عنه من آثار سلبية على الموظف نفسه ومنظّمته، وبالتالي إمكانية دعمه وتقديم المساعدة والاعون له للتخفيف من حدة الإجهاد لديه.

\*تفاهم حجم الاضطرابات النفسية والجسمية والصحية التي يعاني منها الموظف في البلدية أو الدائرة نتيجة تعرضه المستمر لمختلف المواقف المجهدة، وانعكاساتها على استقراره المهني.

•المساهمة في إثراء المكتبات الجامعية بالبحوث الأكاديمية المتعلقة بموضوع الإجهاد المهني الذي صار موضوع العصر لأنه يمس جميع جوانب حياة الإنسان.

## 5-التعريف الاجرائي:

تعتبر عملية ضبط وتحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث العلمي لما لها من دور كبير في توجيه مسار البحث العلمي، وعليه استوجب علينا توضيح بعض المفاهيم التي اشتملت عليها دراستنا وضبطها إجرائيا لتوضيح معناها ولتفادي أي غموض أو لبس ، ومن هذه المفاهيم ما يلي:

### -الإجهاد المهني :

يقصد به حالة من التوتر يتعرض له الفرد داخل عمله نتيجة ظروف تعترضه بالمنظمة التي يتواجد بها ، وتساهم عدة مصادر مختلفة في ظهوره والتي تؤدي في الأخير إلى شعوره بالإجهاد الذي ينعكس على الفرد والمنظمة معا

### التعريف الإجرائي:

1- الاجهاد المهني :حالة من التوتر التي يتعرض لها موظفي بلدية و دائرة وادي ارهيو بغليزان تنجم هذه الحالة عن تفاعل بين مختلف الظروف المهنية و الخارجية مما يؤدي بدوره إلى لشعور بالاجهاد الذي يؤدي بدوره إلى حدوث اضطرابات سلوكية ونفسية وجسدية تنعكس على سلوكيات موظفي البلدي و والدائرة وتوازئهم على المنظمة معا.

## 2- الأداء الوظيفي:

### -المفهوم اللغوي:

-كلمة إنجليزية مشتقة "Performance" كلمة الأداء Larousse يعتبر قاموس اللغة الفرنسية والتي تعني أتم أو أنجز أو "Performer"المأخوذة من كلمة "Performance" من الفرنسية القديمة.

### مفهوم الأداء الوظيفي:

## 1-الأداء الوظيفي:

التعريف اللغوي : من معاجم اللغة نجد أن الأداء يحتاج للعمل و العمل يحتاج الشيء بمعنى قام بعمله و بتوصله.

## -التعريف الاصطلاحي :

-الأداء هو تنفيذ أمر أو عمل مما اسند لشخص أو مجموعة أشخاص معينة و ذلك بهدف تنفيذه و القيام به  
-الأداء بمفهوم مختصر هو انجاز هدف أو أهداف مؤسسة (بلوط - ، 2002ص) .

## حسب بعض العلماء :

-تعريف توماس : (يعني تفاعل بين السلوك و الانجاز بحيث أن النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس  
و يتضح من التعاريف السابقة أن الأداء الوظيفي قد تعددت تعاريفه و ذلك لتعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال و بالرغم  
من وجود هذه الاختلافات بين الباحثين الآن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف هي:

**الموظف** : وما يمتلكه من مهارات قدرات ، معارف ، قيم ، دوافع.

**الوظيفة** : وهي تشمل كل من المتطلبات و التحديات و ما تحويه و تقدمه من فرص عمل.

**التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي** : الأداء هو ذلك النشاط الذي يبذله الموظف داخل البلدية أو الدائرة للقيام بعمله سواء

كان عضليا أو فكريا و يحدث هذا السلوك بكفاءة و فعالية يتم من خلاله تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة



❖ الفصل الثاني

# – الإجهاد المهني –

## تمهيد:

لقد لازمت ظاهرة الإجهاد الإنسان منذ ظهوره على الأرض ، ولم يظهر مفهوم الإجهاد حديثا حيث عرف مراحل متعددة تطور من خلالها مضمونه وتنوعت المجالات التي استخدم فيها حيث يعتبر موضوع الإجهاد المهني من الموضوعات الجوهرية داخل المنظمة، وهذا لما له من تأثيرات على سلبية على صحة العامل الجسمية والنفسية، وعلى التنظيم بصفة عامة، حيث ينشأ هذا الأخير نتيجة لضغوط التنظيم وصراعات الأفراد وتأثيرات العوامل البيئية، فأى من هذه العوامل أو مجموعها عادة تؤدي عادة إلى الإجهاد، واتساع دائرة هذا المصطلح واستخداماته اليومية وفي كل الأوقات وداخل شتى الميادين ، الأمر الذي استقطب اهتمامات الباحثين والدارسين على اختلاف تخصصاتهم وانتماءاتهم العلمية سواء أكانت الطب، الهندسة أو علم الاجتماع أو الفيزيولوجيا أو علم الإدارة.

## 1- تطور مفهوم الإجهاد:

لقد كان لظهور مفهوم الإجهاد معالم قديمة ترجع بداياتها إلى الحضارة اللاتينية ، حيث كان يعتبر الإجهاد كلمة مشتقة من الفعل اللاتيني " stringre " الذي يعني ضيق على ، شد ، أوثق ، ضغط ، ومنه أخذ الفعل الفرنسي " etreindre " بمعنى طوق بجسمه وبذارعيه مؤديا إلى الاختناق (جان بينجامين ستورا، 1997، ص7-8) ولم تستخدم كلمة (stress) في اللغة الفرنسية قبل القرن العشرين ، في حين يرجع استخدامها في اللغة الإنجليزية إلى القرن الرابع عشر حوالي 1303 م.

أما فيما يخص ترجمتها للغة العربية فنجد أن هناك مجموعة من الكلمات تؤدي نفس المعنى منها : كرب ، ضغط ، العصاب ، شدة ، إرهاق ، إجهاد هذه الأخيرة التي اختارها (أنطوان هاشم ) في تعريبه الكلمة (stress) لكونها أكثر فصاحة وأقرب للاستعمال (محمد احمد نابلسي 1991، ص91) ونوافقه الرأي لذا تم اعتمادها في هذه الدراسة.

ولعل ابن سينا (1037-980) هو أول من تناول مفهوم الإجهاد بالدراسة العلمية التجريبية ، فقد ربط حملا وذئبا في غرفة واحدة ، دون أن يطال أحدهما الآخر وكانت النتيجة هزال وضعف الحمل مما أدى إلى وفاته ، وذلك على الرغم من أن لديه نفس كميات الغذاء التي يستهلكها حمل آخر يعيش في ظروف طبيعية (جان بينجامين ستورا، مرجع سبق ذكره ص 10-11 . )

استخدم مفهوم الإجهاد منذ القرن السابع عشر للدلالة على العذاب والحزن والضجر والمصائب وعن العداوة ، أي للتعبير عن قساوة الحياة بكلمة واحدة ، وعرف القرن التاسع عشر بداية انتشار واستعمال مفهوم (stress) ، حيث صرح في هذه الفترة الفرنسي "كلود برنارد" claud bernard "أن التغيرات الخارجية في البيئة يمكن أن تعطل الجهاز العضوي (الكائن الحي) ، ولكي يحافظ على نفسه يجب عليه أن يتكيف بطريقة مناسبة مع التغيرات ، وانه من المهم أن يحافظ الكائن العضوي على الاتزان في البيئة الداخلية وفي قوله إشارة إلى ما يتضمنه اختلال توازن الجهاز العضوي ، نتيجة الإجهاد من نتائج مضرة.

يرتبط الاستعمال الحديث لمفهوم الاجهاد "بمانز سيالي" ، " sely hans " طالب بكلية الطب في جامعة "براغ" كان يعمل باحثا في الغدد بجامعة " مونتريال " ويكنى "باب الاجهاد " حيث الحظ خلال دراساته الطبية أن مختلف استجابات الصدمة سواء صدمة الحروق ، صدمة النزيف ، صدمة العفن ..... الخ ، تشترك في مظاهر إكلينيكية متشابهة:

-تقلص حجم الثيوس thyus والطحال ، والغدد اللمفاوية. - قروح معدية - معوية.

-ارتفاع حجم قشرة الكظر.

-انخفاض عدد الخلايا اللمفاوية في الدم.

ولم يقف "سيالي" عند هذا الحد بل قام بتطوير مفهوم الاجهاد شيئا فشيئا إلى أن وصل إلى اعتباره رد فعل ال نوعي لجسم ما على أي تأثير بيئي ، وهو آخر مفهوم له عن الاجهاد.

ويذكر "كشرود" أن الثلاثينات من القرن 20 م عرفت نقصا في الاهتمام بدراسة الاجهاد من الناحية الفزيولوجية ، وزاد الاهتمام به داخل العلوم السلوكية حيث تحول الاتجاه نحو دراسة مصادر الاجهاد من الناحية النفسية بحكم تخصصه.

## 2تعريف الاجهاد المهني:

### -2-1 الاجهاد المهني لغة:

إن كلمة ( stress ) حسب "جون بينجامين ستورا" ، "Jean Benjamine Stora" اشتقت من الكلمة اللاتينية (stringer) والتي تعني باللغة الفرنسية الاحتضان الشديد للجسم بواسطة الأطراف، وهذا مع الشعور بالقلق والعذاب، وقد وردت هذه الكلمة لأول مرة في القرن الرابع عشر لكن هذا الاستعمال لم يكن ثابتا ومنظما. ومع بداية القرن الثامن عشر وجد "جون بينجامين ستورا" تطور في المعنى الفكري لكلمة إجهاد، إذ أنه تعدى النتائج الانفعالية إلى العامل الأصلي المسبب له، أي أصبح الإجهاد يعني: ذلك الإجهاد المطابق الذي يحدث تشويها في الشيء. أما في اللغة الإنجليزية فقد وردت بثلاثة مصطلحات هي:

الانضغاط (strain) او المجهدات ( stressor) الإجهاد (Sress) مستخدمة في اللغة الإنجليزية منذ القرن السابع عشر تعبيرا عن الشدة Stress وكلمة المحنة والتخوف، وفي القرنين السابع عشر و الثامن عشر أصبحت تشير إلى القوة والضغط والإجهاد. في اللغة العربية حسب "لوكيا الهاشمي" وبن زروال فتيحة stress " أما ما يقابل كلمة في كتابهما (الإجهاد) فهناك كلمات كرب، ضائقة، إرهاق، إجهاد هذه الأخيرة التي لكونها أكثر فصاحة وأقرب للاستعمال اختارها "أنطوان الهاشمي" في تعريفه لكلمة ( stress ) ( بلعابد مليكة، 2015 ص25).

### -2-2 الإجهاد المهني اصطلاحا:

لقد أورد العديد من الباحثين والكتاب عدة تعاريف للإجهاد المهني ومن زوايا متنوعة إلا أنه لا يخرج عن نوعين من الأحداث إحداها مرغوبة والأخرى غير مرغوبة، ومن هذه التعاريف ما يأتي:

-فقد أشار **Maritunjoy 1995** بأن الإجهاد المهني هو : الشد العصبي الذي ينتج عندما ينظر الفرد إلى ظرف معين يشكل تهديدا له يفوق قابليته. وهنا كان التركيز ينصب حول الآثار المترتبة عن الإجهاد ويجد الباحثان بأن هذا التعريف قد حدد في زاوية ضيقة.

( -المغربي، 1995) قد أورد تعريفا أكثر شمولية عما سبقه وذلك أنه : نتيجة لضغوط التنظيم وصراعات الأفراد وتأثيرات العوامل البيئية، فأى من هذه العوامل أو مجموعها تؤدي عادة إلى الإجهاد وعندها يستجيب الفرد إلى الحالة الراهنة إما ايجابا أو سلبا

-إلا أن التعريف الذي جاء (Jhon et al 1998) كان بنظر الباحثين قد غطى البيئتين الداخلية والخارجية حيث أصبح الإجهاد المهني يعبر عنه بمجموعة من الضغوط أو الأشياء التي تأتي من العمل أو العوامل الشخصية التي يواجه فيها الناس ضغطا كبيرا.

-ووفقا لتعريف ( Cooper et Marchel ) يقصد بالإجهاد المهني : مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض

الدور، أحوال العمل البيئية، والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

- كما يعرف الإجهاد المهني بأنه :مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل للأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعلهم مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط. «

- كما عرفه "هيلر يجيل « بأنه الإستجابة لعمل أو حالة أو قوة، والتي تضع متطلبات بدنية، ونفسية خاصة على الشخص. «

- ويعرف "الصباغ" الإجهاد المهني بأنه : « الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري، على حالته النفسية، والبدنية، التي قد تدفعه إلى تغيير سلوكه الاعتيادي».

- وعرفه "برهم" بأنه : « حالة غير طبيعية طارئة، تصيب الفرد نتيجة لمؤثرات داخلية وخارجية مختلفة كما ونوعا، ومختلفة في آثارها، ونتائجها على أداء الفرد، اعتمادا على الفروق الفردية بين الأفراد وزوال آثار هذه الحالة عن الفرد تختلف نوعا وكما من فرد لآخر. «

-الإجهاد كما أشار إليه (سيلبي Selye) عام 1950 هو " :استجابة جسدية غير محددة لمتطلبات المحيط جعلته يميز نوعين من آثار الإجهاد على الفرد الإيجابية والسلبية، هذه الاستجابة التي تتكون من ردود فعل سماها سيلبي : « أعراض التكيف العام «

-يقول ريفولي (Rivolier) أن: الضغط أو العبارات التي تشير إليه كالإجهاد، التوتر النفسي القلق الاحتراق النفسي مصطلحات صعبة التحديد لأنها تحتوي على مجموعة من المتغيرات أو من المسببات التي تعيق نمط الجهاز النفسي والعقلي وحتى الفيزيولوجي، لذلك فهو يشير إلى ثلاث دلالات لغوية متداخلة هي:

أ -معنى يشبه الضغط الفيزيقي أو المادي كما أنه يشير إلى القوة الاندفاعية التي تمارس على الأشياء أو الأفراد.

ب -يعتبر الضغط أيضا منها سيكو اجتماعي أو سيكولوجي، شريطة أن يكون مطابقا للعلاقة الآتية: منه ( ضغط ) استجابة ( ظهور نتائج الضغط .)

ت-الضغط هو نتاج الفعل المؤثر ( أو المنبه ) كما يلي: ضغط فعل منه. فالضغط النفسي أو التوتر النفسي أو الإجهاد كلها مصطلحات تحد من سعادة الفرد وراحة باله وتؤدي إلى إصابته بكثير من الاضطرابات النفسية وحتى الجسمية

ويعرف ( زيلاجي ووالاس Szilagy et Walace ) الإجهاد المهني على أنه « : تجارب داخلية تؤدي إلى عدم التوازن النفسي والفيزيولوجي عند الفرد، وذلك نتيجة عوامل في البيئة الخارجية». كما يرى زيلاجي ووالاس أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر للإجهاد هي:

أ -عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه

العناصر من البيئة، أو المنظمة، أو الأفراد.

ب-عنصر الإستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد

مثل: الإحباطات، القلق، والتوتر وغيرها.

ت- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل ما بين عوامل المثيرات، والاستجابات ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل، والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

-أما (جيبسون 1994) يعرف الإجهاد على أنه: استجابة مكيفة تتوسط خصائص العمليات النفسية، وأنها نتيجة حادث أو موقف أو فعل بيئي خارجي، أي أن الظروف البيئية هي التي تؤدي إلى تقديم مصادر الإجهاد المهني للفرد كمنبهات بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو بدنية مفرطة على الفرد.

- ويعرفه " نيومان " و " بيهر " بأنه: «حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد».

-أما لوكيا 1999 فيرى أن الإجهاد: هو ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان تجنبه دائما لأنه لديه وجهان إيجابي والآخر سلبي، الأول مفعم بالطاقة والحيوية والإنتاجية، والثاني هدام للصحة الفردية والتنظيمية ويتشكل كظاهرة أو حالة نفسية أو مادية يتعرض لها الفرد من ثلاث عناصر مترابطة هي:

أ - القوى المجهدة: وهي متطلبات موقفية تحتاج إلى التكيف الفردي معها مثل العمل الزائد، الغموض الملل... إلخ.

ب - تدارك الفرد للقوى المجهدة وطبيعتها وآثارها ومحاولة التعامل معها أو السيطرة عليها.

ت- الاستجابة الفردية والتي غالبا ما تكون مزيجاً من ردود الأفعال النفسية، أو الجسمية أو المادية.

ومن خلال استعراضنا لمختلف وجهات النظر حول الإجهاد المهني نجد أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين حول تعريف مشترك ومحدد له، رغم وجود بعض النقاط المشتركة بينهم في هذا المجال وبسبب هذه الفروقات اختلفت اتجاهات الباحثين واهتماماتهم، بالإضافة إلى ارتباط الإجهاد المهني بعلوم عديدة ومجالات مختلفة. ( بلعابد مليكة، 2015 ص 25-26-27-28).

### 3 النظريات المفصلة للإجهاد المهني :

3-1 - نظرية " كطبيب متأثر بتفسير الإجهاد تفسيراً فيسيولوجياً ، وتنطلق نظريته من مسلمة أن الاجهاد متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط ، يميز الشخص ويضعه على أساس استجابة وأنماط يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير مزيج ، وقد أطلق " سيلاي " على الأعراض التي تظهر على العضوية أثناء الإجهاد باسم ( الزملة تناذر أعراض التكيف العام ) وهذه الزملة تحدث خلال ثلاث مراحل:

● **المرحلة الأولى :** تسمى باستجابة الإنذار (alarme de réponse) في هذه المرحلة يستدعي الجسم كل قواه الدفاعية لمواجهة الخطر الذي يتعرض له ن تحدث نتيجة التعرض المفاجئ لمنبهات لم يكن مهيباً لها مجموعة من التغيرات العضوية الكيميائية فيرتفع الضغط فيكون الجسم في حالة استنفار وتأهب كامل من أجل الدفاع والتكيف مع العامل المهدد.

1 ● **المرحلة الثانية :** هي مرحلة المقاومة (Stes stage) وتحدث عندما يكون التعرض للضغط متوازماً مع التكيف فتختفي

التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى، وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف ( فاروق السيد ، 2001، ص 98)

• **المرحلة الثالثة :** وتسمى الإجهاد (stress) تعقب مرحلة المقاومة ويكون فيها الجسم قد تكيف ، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت وفي هذه المرحلة تنهار الدفاعات الهرمونية وتضطرب الغدد ، وتنقص مقاومة الجسم وتصاب الكثير من الأجهزة بالعطب ويسير المريض بخطى سريعة نحو الموت.

1 **3-2- نظرية لازارس (lazarre)** وقد نشأت هذه النظرية سنة 1970 نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي ، والتقدير المعرفي هو إدراك بسيط للعناصر المكونة للموقف ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف. (محمد قاسم عبد الله ، 2001 ص116)

#### 4- مكونات ظاهرة الإجهاد:

ظاهرة الإجهاد ثلاثة عناصر مترابطة وهي:

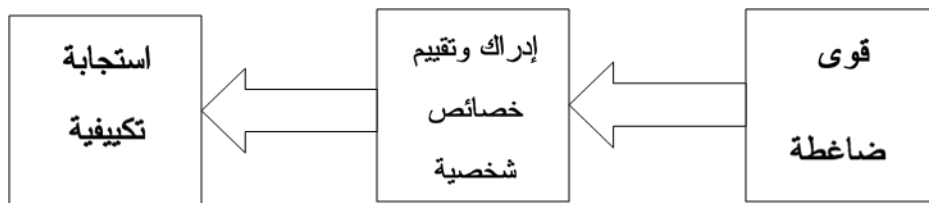
1- قوى ضاغطة أو عوامل مجهدة : تتمثل في متطلبات موقفية تحتاج إلى التكيف الفردي لها مثل: العمل الزائد ، الصراع ، الغموض ، والمخاطر ، الملل..... الخ .

2- إدراك الفرد وتقييمه لهذه القوى الضاغطة وطبيعتها وديناميتها وآثارها ، وذلك لقدرته على التعامل معها والسيطرة عليها واحتوائها.

3- الاستجابة الفردية للقوى الضاغطة حسب طبيعة إدراكها وتقييمها ، فغالبا ما تكون هذه الاستجابة مزيجا من ردود فعل نفسية وجسمية. (لوكيا الهاشمي ، ، بن زوال فتيحة، 2006، ص14)

ويمكن تمثيلها بواسطة الشكل التالي:

#### شكل رقم (01) يمثل عناصر الإجهاد



( لوكيا الهاشمي ، بن زوال فتيحة ، 2006 ، ص 14 )

#### 5- أنواع الإجهاد:

الإجهاد المهني ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان أن يتجنبها فوجود مستوى معين منه لا يضر بالفرد بل يفيد على بيئة بالخير والفائدة وهذا ما يسمى بالإجهاد الضروري ولكن ارتفاع مستواه قد ترافقه آثار سلبية على صحة الفرد وبيئته ، ومن آثاره الإيجابية بـ"وليام توكر"

**1-5 الإجهاد المفيد (le bon stress)** ويعبر عنه بمناخ الحياة نظرا للدور الفعال والهام الذي يلعبه هذا الأخير في تنشيط الجهاز الفزيولوجي للعضوية ، التي تستجيب لطريقة المواقف المهددة التي تعترضها.

**2-5 الاجهاد المضر (le mauvais stress):** الذي اذا بلغ مستوى معين قد يسبب أضرار معتبرة جسمية او نفسية (راوية حسن، 2003، ص 302)

**3-5 الاجهاد المرضي :** يرى كل من اجريادات و دلماس أنه لا يوجد اجهاد بهذا المفهوم المرضي الا اذا كانت الاستجابة مفرطة أو سيئة التكيف او مؤلمة في حين يمكن ان يسبب التعرض للمجهادات البسيطة و لكن بشكل مستمر و متكرر فالفرد يشعر بحالة من الإنذار المبكر حين يدرك خطورة الموقف الذي يعيش فيه. ومن هنا نستخلص أن للإجهاد خصائص يمكن أن تشمل على ما يلي:

• الإجهاد ذو طبيعة تراكمية.

• الإجهاد محصلة تفاعل بين الفرد وبيئته.

• الإجهاد مرتبط بظروف مادية واجتماعية .

**4-5 الإجهاد النفسي :** تؤكد إحدى الدراسات بأنه يمكن أن نستدل على وجود الإجهاد النفسي بواسطة ثلاثة مؤشرات - شعور الفرد بالإرهاك الجسمي والنفسي مما يؤدي إلى شعور الفرد بفقدان الطاقة النفسية، أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط وبالتالي فقدان الشعور بتقدير الذات. الاتجاه السلبي نحو العمل وفقدان الدافعية للإنجاز والأداء . (عبد الفتاح الخواجة، 2010، ص 16)

**6- أعراض الإجهاد:**

عندما يفشل الفرد في التحكم في المصادر التي تسبب له إجهادا فإن جسمه يمر بخبرة أو حالة تعرف بالمواجهة أو الهروب، وعلى إثر ذلك تزداد ضربات القلب ويتحول الدم من الأطراف إلى العضلات الداخلية، وتتسع حدقة العين، ويسري الأدرينالين والدهون في الدم وتعرض مع استمرار المصادر المسببة للضيق والإجهاد، ويجب أن نعرف أن هذه الأعراض لا تظهر مرة واحدة وفي وقت واحد ولا على جميع الأشخاص فلكل واحد منا نقطة ضعف ما ولكل واحد منا إمكاناته الخاصة به والأهم من كل ذلك أن لكل واحد منا عالمه الخاص به والأهم ومن ثم إدراكه المميز للمواقف الحياتية وسنعرض أهم هاته الأعراض فيما يلي:

**6-1 الأعراض الجسدية:** تتمثل في:



- عدم انتظام النوم، الأرق أو النوم الزائد.
- الصداع بأنواعه ( نصفى، دوري، توتري ) والتوتر العالي.
- آلام العضلات وبخاصة الرقبة والأكتاف.
- الاستيقاظ المبكرعلى غير العادة.
- تطبيق الفكين، الإمساك، القرحة المعدية، عسر الهضم.
- الام الجزء السفلي من الظهر.
- التعب أو فقدان الطاقة. (سمير شيخاني، 2003، ص 18)
- تململ القدمين واليدين.
- الدوران والإغماء و التعرق والارتعاش والعرق الزائد.
- فقدان الدافع الجنسي، وآلام الرأس.
- الغثيان والقيء والإسهال. (علي عسكر 2002، ص45)

## 6-2 الأعراض الانفعالية: وتتمثل في:

-سرعة الانفعال، تقلب المزاج، العصبية. - سرعة الغضب، العدوانية، اللجوء إلى العنف والاكنتاب وسرعة البكاء. - الشعور بالاحترق النفسي الذي يتولد نتيجة التعرض المستمر للضغط. - نوبات غضب شديد وفساد في العادات والأحوال المفضية للصحة.

## 6-3 الأعراض السلوكية: وتتمثل في: - تغيرات في الشهية ( الأكل كثيرا أو قليلا ).

- الإفراط في التدخين وزيادة تناول الكحول وسائر العقاقير
- وسواس المرض ( توسوس المرء على صحته ).
- قضم الأظافر ( عبد الفتاح الخواجة ، مرجع سبق ذكره، ص 16-17. 14-15)

## 6-4 الأعراض الذهنية: وتتمثل في:

- النسيان، صعوبة التركيز، الارتباك، نوبات الهلع.
- صعوبة اتخاذ القرارات.

-فقدان التركيز، تشويش التفكير ( استحواذ فكرة واحدة على الفرد ).

-تزايد الأخطاء

-انخفاض الدافعية.

## 6-5 الأعراض الخاصة بالعلاقات الشخصية: وتتمثل في:

-عدم الثقة غير المبررة بالآخرين.

-لوم الآخرين.

-التفاعل الآلي مع الغير بلا اهتمام.

-التهكم والسخرية من الآخرين.

-تصيد الأخطاء. (وفية أحمد الهنداوي ، العدد 58).

## 7-مصادر الإجهاد المهني:

تتعدد مصادر الإجهاد المهني بتعدد البيئات التي يتفاعل معها الفرد، فهذا الأخير يتأثر بما يحدث في عائلته وفي عمله، وبما يعترى مجتمعه من تغيرات، لذلك شكلت هذه البيئات الثلاث منبعاً لمصادر تسبب الإجهاد لدى الفرد، وبإمكانها أن تؤثر فرادى أو مجتمعة.

و يمكن تصنيف مصادر الإجهاد المهني إلى:

## 7-1مصادر الإجهاد التنظيمية:

يقصد بالمصادر التنظيمية للإجهاد المهني: تلك العوامل، أو المتغيرات المتعلقة بالمنظمة، والتي تكون مصدر الإجهاد للأفراد العاملين، ومن بين هذه المصادر ما يأتي:

-**غموض الدور:** يكون نتيجة عدم فهم الأفراد العاملين لما هو متوقع منهم، وهناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور، ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي التي يحتاجها الفرد لأداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود مسؤولياته وسلطاته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته.

وينشأ عن غموض الدور ارتباك في العمل، إذ أن الفرد لا يدرك بالضبط متطلبات الدور الذي يقوم به، فإن عمله يصبح غير متزن، ويتسم بالتشويش.

**-صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار والتوقعات متعارضة، وهذا يعني أنه قد يحدث تعارض في متطلبات العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، وتكون الضغوط نتيجة لعدم قدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.

**-التقدم المهني:** يسعى الفرد خلال مدة حياته العملية للحصول على المزيد من المهارات التي تنمي قدراته، وتعطيه الفرصة للترقية في السلم الوظيفي وإشباع طموحاته، وإذا ما شعر العامل بعدم حصوله على المهارات الجديدة التي توفر له هذه الفرصة فإنه يشعر بعدم إمكانية تحقيق طموحاته في التدرج الوظيفي مما يؤدي إلى الشعور بالإجهاد. ويزداد تأثير هذا الجانب كلما قضى العامل وقتا أطول للعمل الإجهاد المهني الفصل الثاني في المنظمة، إذ تكون قليلة التأثير في بداية الالتحاق بالعمل وتصل ذروتها عندما يكون العامل قد قضى مدة أطول في المنظمة، إذ يشعر بأحقيقته في تبوء المناصب العليا.

**-تقييم الأداء:** ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث أن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدرا من مصادر الإجهاد المهني إن لم يتم وقف أسس سليمة تلي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد.

ويؤدي ذلك كما تقول "هنداوي" إلى أن يؤديوا عملهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية. (وفية أحمد الهنداوي ، العدد 58).

**-العمل الروتيني:** العمل الروتيني يؤدي إلى مشاعر الملل والضيق، حيث تتسم العديد من الأعمال بالروتين والتكرار والجمود، أي عدم التجديد، بحيث يتسرب الشعور بالملل والضغط النفسي إلى العامل. (فائق فوزي حسن ، 1996، ص 142).

**-عبء الدور:** ويقصد به العمل الذي يتضمن وزيادة أو انخفاض في الدور الذي يكلف به الموظف وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئا نوعيا كالتكليف بمهام تتطلب قدرات جسمية، أو مهارات علمية عالية لا يملكها الموظف. أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه امكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها.

و تسبب كلتا الحالتين شعورا بعدم الارتياح والملل والرتابة والضجر مولدة خلفها إجهاد مهني قد يتسبب بتدني المستوى الصحي للفرد، وانخفاض مستوى الأداء على الصعيد الوظيفي.

كما يمثل وقت العمل أيضا عبئا إضافيا على بعض المهن التي تتطلب طبيعة العمل فيها ساعات طويلة، أو تتطلب أداء متواصلا، أو عملا ليليا أو أثناء العطلات فهذه كلها تكون أسبابا لمصادر الإجهاد أثناء العمل ( احمد ماهر 2002، ص 405)

-عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال ممارستها يعد تجاهلا للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفرادا بحاجة إلى التقدير واحترام الذات وإثباتها ويقود أيضا إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتوحدهم وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

كما يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرار، أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات، إلى الشعور بالغبية و الإجهاد في العمل (علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 55).

إلى جانب ما سبق، فإن المنطق ومصلحة العمل أيضا يهتمان التعرف إلى مقترحات العاملين في القرارات التي سوف تنفذ، لأن في ذلك جانبا إيجابيا لتطوير العمل، فضلا عن التأثير النفسي الذي ينعكس على أداء العمل، لو قلصت فرص المشاركة في اتخاذ القرار.

-**طبيعة الوظيفة:** يرى عسكر أن هناك اختلافا في مصادر الإجهاد لكل وظيفة، فالوظائف الإدارية مثلا تعاني من مستوى عالي من الإجهاد بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة وتحقيق معايير إنتاجية معينة أما الوظائف التي يمكن أن توصف بأنها ذات مستوى إجهاد منخفض فإن سبب الإجهاد غالبا ما يكون غير فيها مشكلات فنية مثل تعطل آلة أو إحباط الدور مثل انخفاض المكانة الاجتماعية أو الإشراف الملائم (عبد السلام أبو قحف و آخرون، 2002، ص 200-201)

-**العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين:** تعتبر العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تفاعل بين أشخاص وتوقف فاعليته على فهم الأشخاص لبعضهم البعض، فكل فرد يعتبر نفسه على الأقل ممارسا للانسجام مع الأشخاص الآخرين، وقد ينجح فيه ولكن المظاهر الواقعية للحياة تظهر مدى تكرار الفشل بدلا من النجاح في هذا المجال، وتوحي العلاقات الإنسانية نتيجة طبيعية وهي الثقة والتفاهم المتبادلين في العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وتزدهر هذه العلاقات بتوافر الاطمئنان والثقة، وبإمكان الريبة أن تحطمها.

فالعلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إذا لم تتسم بالتعاون والمودة، وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر، وإذا لم تشبع حاجات الود والصداقة والانتماء من خلال جماعات العمل، فإن النتيجة تكون التوتر والقلق والملل الناجم عن سوء العلاقات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الإجهاد المهني لدى الرؤساء والزملاء والمرؤوسين. (فائق فوزي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 143-144).

-**الاتصالات:** يقصد بالاتصال، السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة والتي غالبا ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها في جميع المديرين، وأيضا كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين، يشكل عاملا مهما في تحقيق حدة الإجهاد في بيئات العمل لما يترتب عليه من زيادة الكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيههم وزملائهم في العمل. (حسين حريم، 2004، ص 397).

-**بيئة العمل المادية:** ويقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية التي يكون لها تأثير مباشر على العاملين ومستوى أدائهم، وحبهم لعملهم أو النفور منه.

وتعتبر من بين العوامل التي تنمي الإجهاد وهو المشكل الذي تتعرض له كل مؤسسة وفي أي مجال، وهو تحسين الظروف الفيزيائية للعمل ويحتاج إليه بدرجات مختلفة ومتفاوتة وهدف كل هذا هو تحسين هذه الظروف من أجل عمل صحي للفرد. إن هناك مدخل للإجهاد البيئي الذي يشير إلى أن بعض العناصر البيئية التي يتعرض لها الفرد تمثل مصادر للإجهاد مثل: الحرارة، الرطوبة، التلوث الازدحام، الضجيج (نادر أحمد أبو شيخة، 2009، ص300)

## 7-2 المصادر الفردية ( الشخصية ) للإجهاد المهني:

ويقصد بالمصادر الشخصية للإجهاد تلك العوامل، أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة، والبيئة التي عاش وتربى فيها، إضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها، وأثرت في بناء شخصيته، هذا إلى جانب وعي الفرد بذاته وفهمه لها، واستيعابه لردود أفعاله اتجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق العمل أو خارجه.

كل ذلك يشكل مصدرا قويا من مصادر الإجهاد المهني، لأن المتعارف عليه أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية، والبيئية على سلوك الفرد كثيرا ما ينقله معه إلى بيئة العمل، وتسهم في حدوث إجهاد مهني لديه، وتؤثر على أدائه للعمل، سلبا أو إيجابا.

ومن أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر الآتية:

- اختلال العلاقات الشخصية: تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالقدير والاحترام والصدقة وغيرها. أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسماة العداة والكراهية، وقد تعمق هذه السماة إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب (حضير كاظم الفريحات و آخرون ، 2009 ، ص 299).

- الجنس: لقد تغير دور المرأة خلال المائة عام الأخيرة وبخاصة في المجتمعات الحضارية، ففي الوقت الذي زادت فيه نسبتهم في قوة العمل الكلية نجد أنهم يتعرضوا بنفس المنطق للضغوط نفسها شأنهم شأن الرجال في ذلك، ومع هذا فإن النساء غالبا ما يعانون إجهاد أكبر من زملائهم الرجال بسبب صراع العمل خارج المنزل، والعمل داخله، حيث يستمرون في تحمل هذا التغيير في الأدوار الذي يمثل تحديا للمرأة في مجال الحياة، حيث تتقلد الوظائف التقليدية التي يقوم بها الرجال (علي عسكر ، مرجع سبق ذكره، ص 72).

- التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل: تتحدد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية، واحتياجاتوظيفية، لذا يعد التوافق بين قدرات الفرد، وحاجات العمل من العوامل المؤدية للإجهاد المهني، فالتعليم والخبرة السابقة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في الإجهاد المهني، ومستوياتها لدى العاملين لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الإجهاد، وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة، وإدراكها ومعالجتها(إسلام عزيز ، 2013، ص30).

-الحالة النفسية والبدنية: إن أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه من التغيرات البدنية الظاهرة، والتغيرات الفسيولوجية الداخلية أي عندما يمر الفرد بحالة من الإجهاد، فإنه من الممكن أن يلتمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس، وتصيب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن الإجهاد المهني ببطء محدثة نتائج فزيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 149)

-الفروق الفردية: تلعب الفروق الفردية بين الأفراد دورا رئيسيا إزاء الإجهاد في العمل، وذلك لأن الأفراد بطبعهم مختلفون من فرد لآخر في استجابتهم وتأثرهم بالمجهادات، فمنهم من يتحمل المجهادات ويتكيف معها ومنهم من ينفعل بسرعة ويؤثر ذلك على أداءه الوظيفي، وقد صنفت الأبحاث والدراسات في هذا المجال أنماط الشخصية إلى نمطين:

- نمط الشخصية (أ): وهي الشخصية الحيوية والملتزمة، والدؤوبة، والجادة في طباعها والتي تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب، والسباق مع الزمن، والعدائية المنافسة، والتي تشعر باستمرار لضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، ودائمة التحرك، والطموحة، وتقيس النجاح بالكم ومهووسة بالأرقام، وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة للإجهاد في العمل من الشخصية (ب).
- نمط الشخصية (ب): تتميز بالهدوء، والصبر والثبات، وتوازن المزاج و هذه الشخصية أقل عرضة للإجهاد المهني (حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 111).

### -7-3 مصادر الإجهاد العامة:

-التعامل مع الحياة اليومية: إن حياة الفرد تحوي على عدة تغيرات يومية، قد تكون ملائمة أو غير ملائمة له، فالفرد يعيش أحداث حياة مختلفة بإيجابياتها وسلبياتها التي تحمل درجات مختلفة من الضغوط.<sup>1</sup>

فمن الممكن لأحداث الحياة أن تشيع الاضطراب في العلاقة المتوازنة بين العمل والمنزل، والمثال واضح على ذلك هو تغيير الوظيفة، والزواج، ووفاة أحد الأقارب، الانفصال وغيرها من الأمور التي تضر بهذا التوازن.

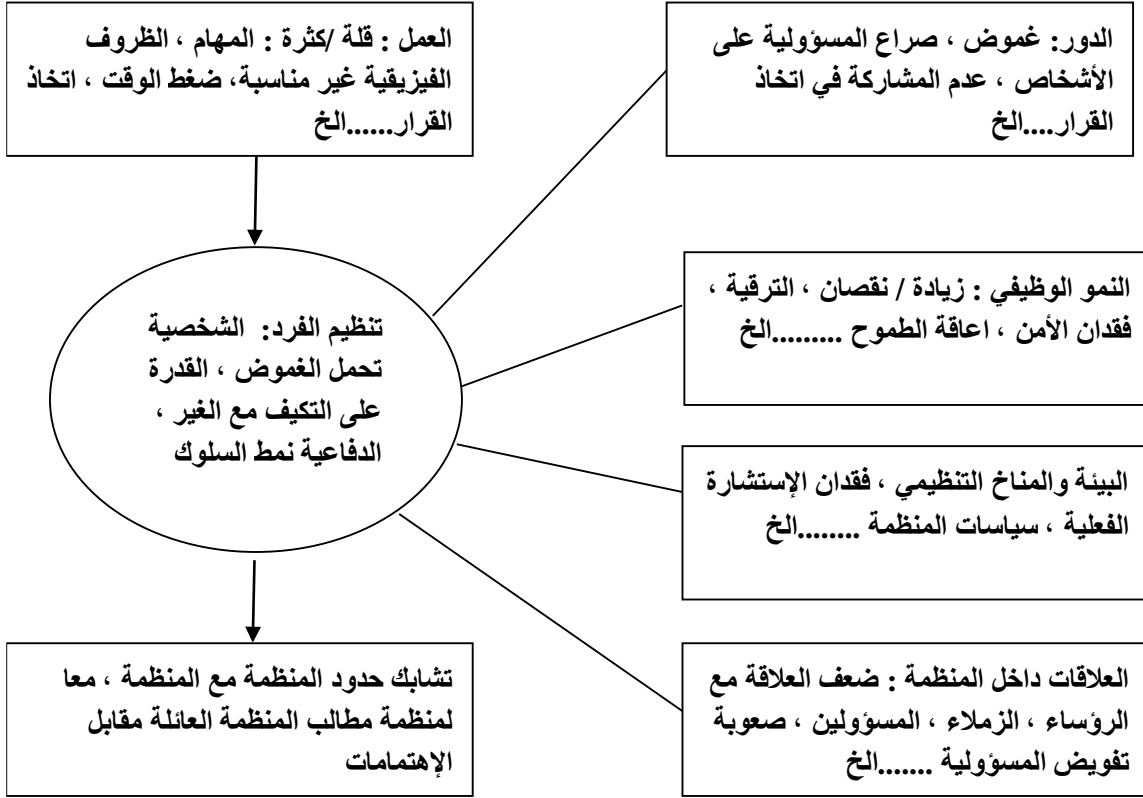
-الحياة العائلية: قد تكون الأسرة مصدر البعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية التي قد ينجم عنها مستويات عالية من الإجهاد ومن بينها: تغيير السكن، ولادة طفل، أو التكليف بوظيفة في الدول الأخرى، التقاعد عن العمل.

-المواصلات من وإلى مكان العمل: تعد رحلاتنا من العمل و إليه من أكثر الأحداث المنتظمة والمسببة للإجهاد في حياتنا، فالإجهاد والتوتر المصاحب لعدم انتظام المواعيد، وازدحام الطرق والضوضاء، وأبواق السيارات والباصات و غيرها بالركاب وحدوث ذلك على نحو متكرر يكاد يكون يوميا قد يؤدي في النهاية إلى ازدياد مستوى الإجهاد.

-البيئة: إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرا للإجهاد، بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية و سياسية وقانونية واقتصادية.

### شكل (2) يمثل مصادر الإجهاد عند كوبر ومارشال

<sup>1</sup> حضير كاظم الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 302



(بن زوال فتيحة/2007/2008 ص 71)

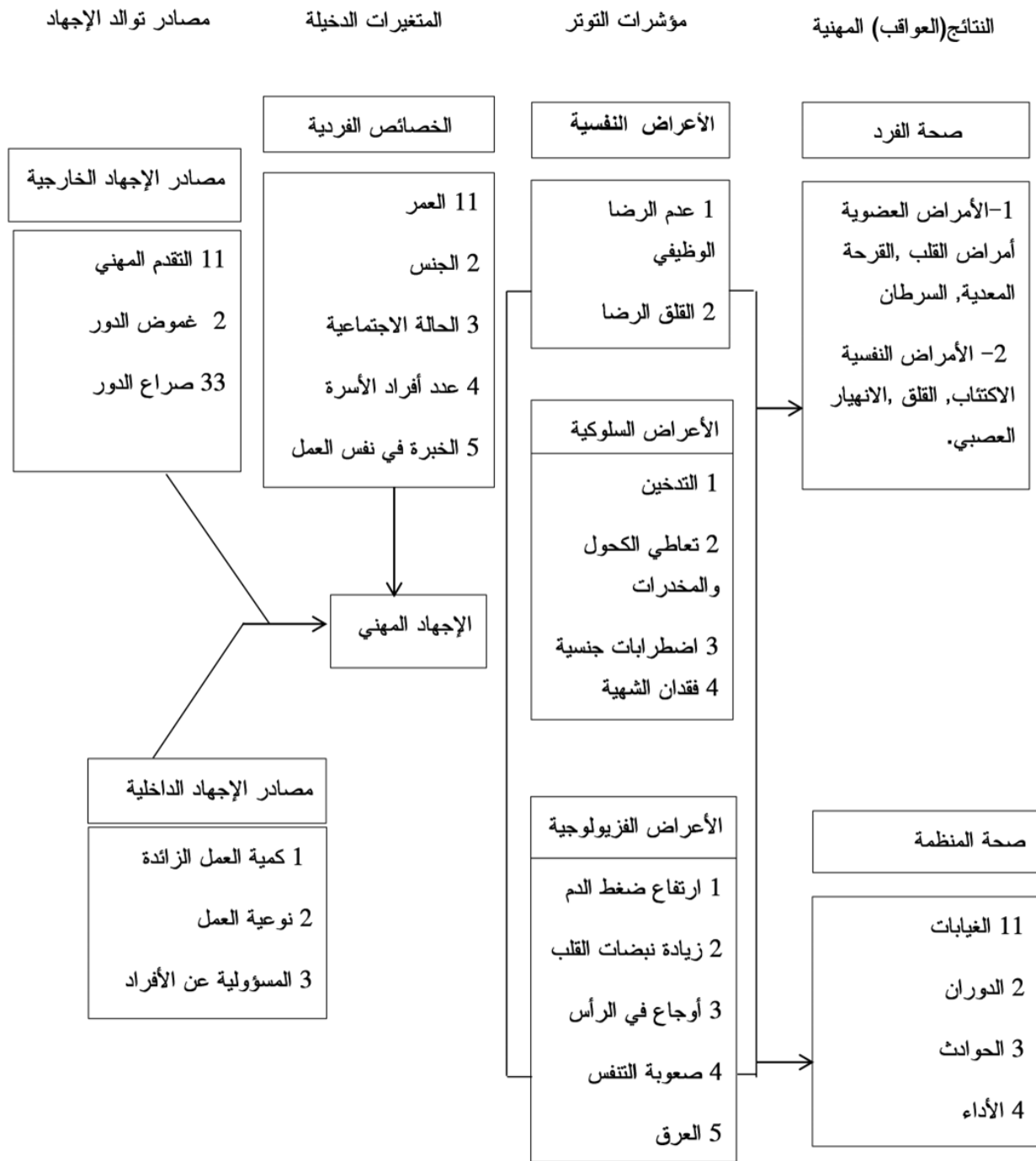
يتضح من تصنيف الإجهاد المهني صعوبة تصنيفها أو حصرها في عوامل محددة وثابتة لتشعب أصلها، وتأثرها باختلاف بيئة العمل واختلاف طبيعة الفرد شخصيته.

**8-النماذج النظرية المفسرة للإجهاد المهني:** توجد العديد من النماذج التي حاولت أن تكون الإطار الذي يعالج الإجهاد، وقد اختلفت هذه النماذج تبعاً للأسس النظرية التي تبنتها وانطلقت منها، سواء على أساس فيزيولوجي أو نفسي أو اجتماعي أو بيئي، وفيما يلي نقوم بعرض البعض من هذه النماذج المستخدمة لمواجهة الإجهاد المهني.

**8-1- نموذج كشرود: (kachroud 1986 )** أعد " كشرود " نموذجاً للإجهاد أدخل فيه كافة المتغيرات التي يحتمل توافرها في أي موقف، مع تصنيف أسبابه، إلى أسباب خارجة عن بيئة العمل، مثل ( الأسرة والمجتمع ، وأسباب داخلية مثل (غموض الدور الوظيفي). كما أوضح إمكانية بحث و دراسة هذه الأسباب مع العديد من المتغيرات المتعلقة بالإجهاد، مثل: عدم الرضا الوظيفي، وأشار إلى أن بعض أسباب الإجهاد قد تكون محفزة لتنشيط سلوك الفرد، وقد تكون مثبطة له.

وخلاصة النموذج، أن هناك أربع مجموعات من التغيرات اعتبرها " كشرود " أهم المتغيرات الداخلية، ينتج عنها إما تطابق أو عدم تطابق، وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور أو عدم ظهور مؤشرات الإجهاد، وظهور هذه الأخيرة يدل على وجود موقف مجهد أو إجهاد مهني . (عمر مصطفى محمد النعاس 2008، ص 57).

وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (03):



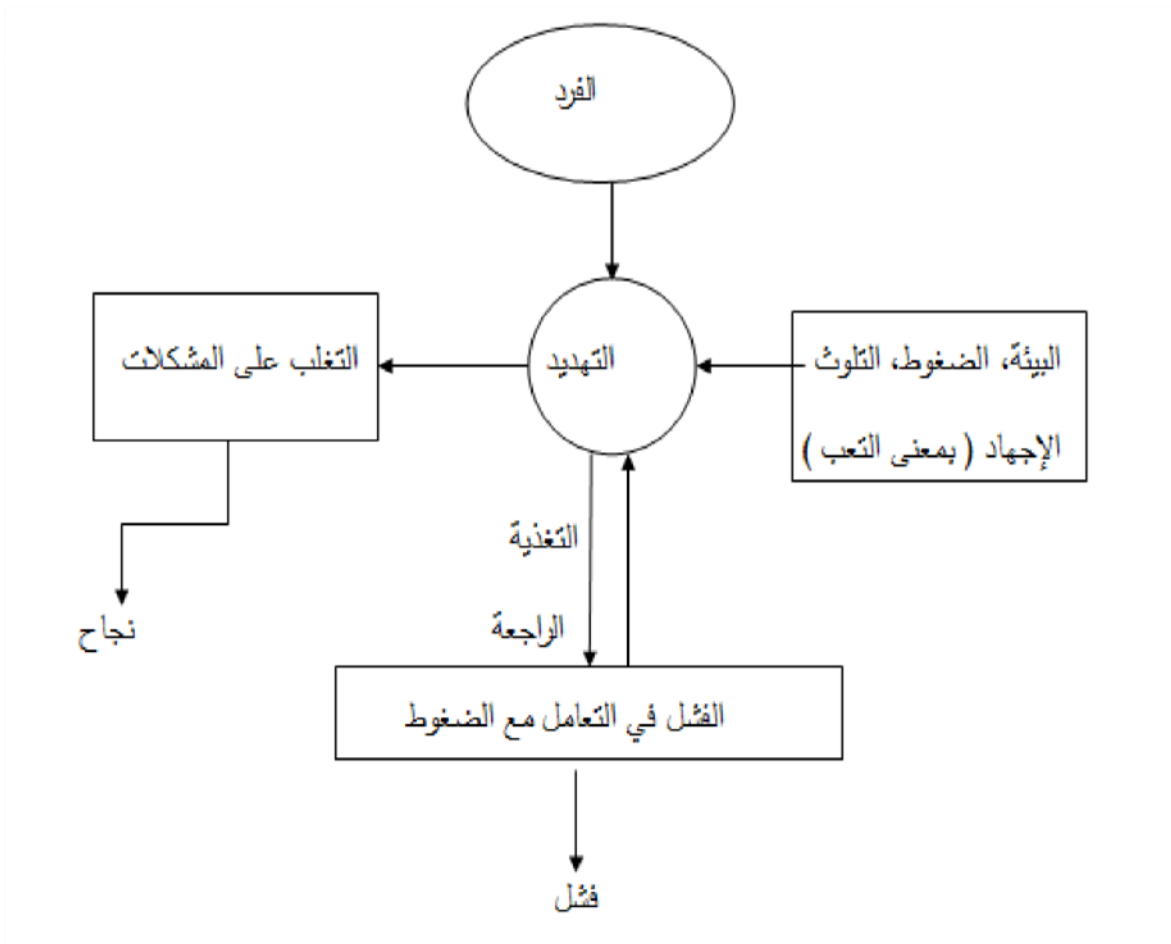
الشكل رقم : ( 03 ) نموذج كشرود الإجهاد. المصدر: (النعاس، 2008، ص 58).



## 8-2 نموذج كوبر " Cooper's model of stress "

يوضح كوبر من خلال هذا النموذج مصادر وتأثيرات الإجهاد على الفرد، ويعتبر كوبر " بيئة الفرد مصدرا للضغط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجاته أو يشكل خطر يهدد الفرد وأهدافه في الحياة، فيشعر بحالة الإجهاد ويحاول استخدام بعض الإستراتيجيات التوافق مع الموقف. وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت الضغوط لفترات طويلة، فإنها تؤدي إلى بعض الأمراض كأمراض القلب والأمراض العقلية، كما تؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب، وانخفاض تقدير الذات ( بن زروال فتحية قسنطينة، ص 43. 33)

الشكل رقم: ( 04 ) نموذج " كوبر " للإجهاد:



المصدر: ( بن زروال فتحية، 2008 ص 44).

### 8-3- النموذج الحيوي الكيميائي للإجهاد 1956 Biochemical model of stress

يعتبر " هانز سيلبي " Hans selye ( 1956 ) من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسمائهم بموضوع الإجهاد وذلك راجع لكتاباتاته ومحاضراته، وينطلق نمودجه من مسلمة ترى أن الإجهاد متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط، يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة وحدد " سيلبي " ثلاث مراحل للدفاع ضد الإجهاد وهي:

\*مرحلة الإنذار.

\*مرحلة المقاومة.

\* مرحلة الإجهاد. (بحري صابر ، قسنطينة، 2009، ص 41).

و يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم ( 05 ) الآتي:

الشكل رقم : ( 05 ) يوضح مراحل الإجهاد وفق نموذج ( Selye ) سيلبي

المرحلة الأولى (1)	المرحلة الثانية (2)	المرحلة الثالثة (3)
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إنهاك / تعب
بدأ الجسم بالتنفيذ في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك نقل المقاومة	يزداد ظهور الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة مقاومة ، يبدأ الجسم في الإحساس بإنهاك فتقل الطاقة المقاومة .

المصدر: ( بحري، 2009، ص 42 )

بدأ الجسم بالتنفيذ في أول كشف يزداد ظهور الضغط غير أن بعد فترة مقاومة ، يبدأ الجسم للعوامل الضاغطة وكذلك نقل المقاومة تزداد أكثر من المعدل في الإحساس بإنهاك فتقل المقاومة الطاقة المقاومة .

## 8-4 النموذج التكيفي للإجهاد ( 1962 ) The adaptation model of stress

قام بصياغة هذا النموذج العالم " ميكانيك ( Mechanic ) " عام 1962، وكان الهدف من هذا النموذج هو محاولة تفسير المشاكل المختارة والمتعلقة بعلم النفس الاجتماعي التكيفي، ويعتبر "مكانيك" الموقف مجهداً أم لا حسب عدة عوامل كطاقة الفرد وقدرته، المهارات والمحددات الناتجة عن التطبيقات الجماعية والتقليدية، الوسائل المعطاة للفرد قبل البيئة الاجتماعية، المعايير التي تحدد أين وكيف يستعمل الفرد هذه العوامل والوسائل، ويوضح هذا النموذج أن الأفراد حينما يشعرون أنهم ليسوا على استعداد لمواجهة الموقف المجهد، فإنهم يمرون بمرحلة عدم راحة مفرطة، ويؤدي ذلك إلى فقدان الفرد للمهارات والمعلومات الملائمة أو الخصائص عالية كلما الشخصية وكلما كانت هذه الخصائص كان للفرد القدرة على تخطي خبرة الإجهاد بنجاح.

وما يؤخذ على هذا النموذج أنه لا يصلح تطبيقه إلا في حالات معينة كالامتحانات إضافة إلى أنه قد أهمل كيفية إدراك الفرد للموقف وركز فقط على الطريقة التي يعتمدها الفرد للتكيف مع الموقف المجهد ( نوال قسنطينة، 2003، ص 107 )

8-5 نموذج استراتيجيات الإجهاد داخل المنظمات :صممه كل من ستي وشولر Schuler and Sethi واعتمد فيه على فكرة أن شعور الفرد بوجود عوامل تنظيمية مجهدة ووعيه بكيفية عملها يساعده على تحديد استجابات واستراتيجيات نوعية تؤثر على معاشته للموقف المجهد. ويظهر من خلال المخطط رقم ( 04 ) الذي يمثل هذا النموذج أن هناك أربعة عناصر أساسية:

-المجهدات التنظيمية.

-الإدراك الفردي للبيئة التنظيمية وما تحمله من مصادر للإجهاد.

-الاستجابات الفردية للإجهاد ( فيزيولوجية، نفسية، سلوكية ).

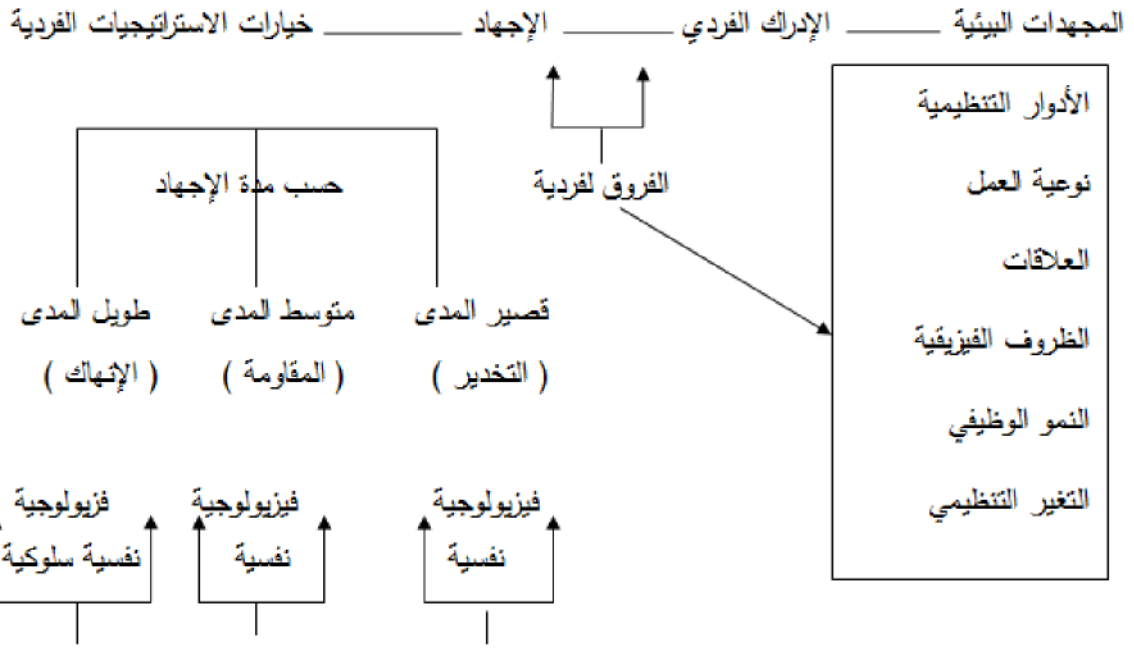
-الإستراتيجيات الفردية المختارة للتعامل مع الموقف المجهد، وقسمت إلى:

\* استراتيجيات قصيرة المدى تتبنى في مرحلة الإنذار وترافقها استجابات فيزيولوجية ونفسية.

\* استراتيجيات متوسطة المدى تستخدم في مرحلة المقاومة، تميزها استجابات فيزيولوجية ونفسية.

\* استراتيجيات طويلة المدى تدخل ضمن مرحلة الإنهاك وتعكسها استجابات فيزيولوجية ونفسية و سلوكية.

الشكل رقم ( 06 ) نموذج استراتيجيات الإجهاد داخل المنظمات:

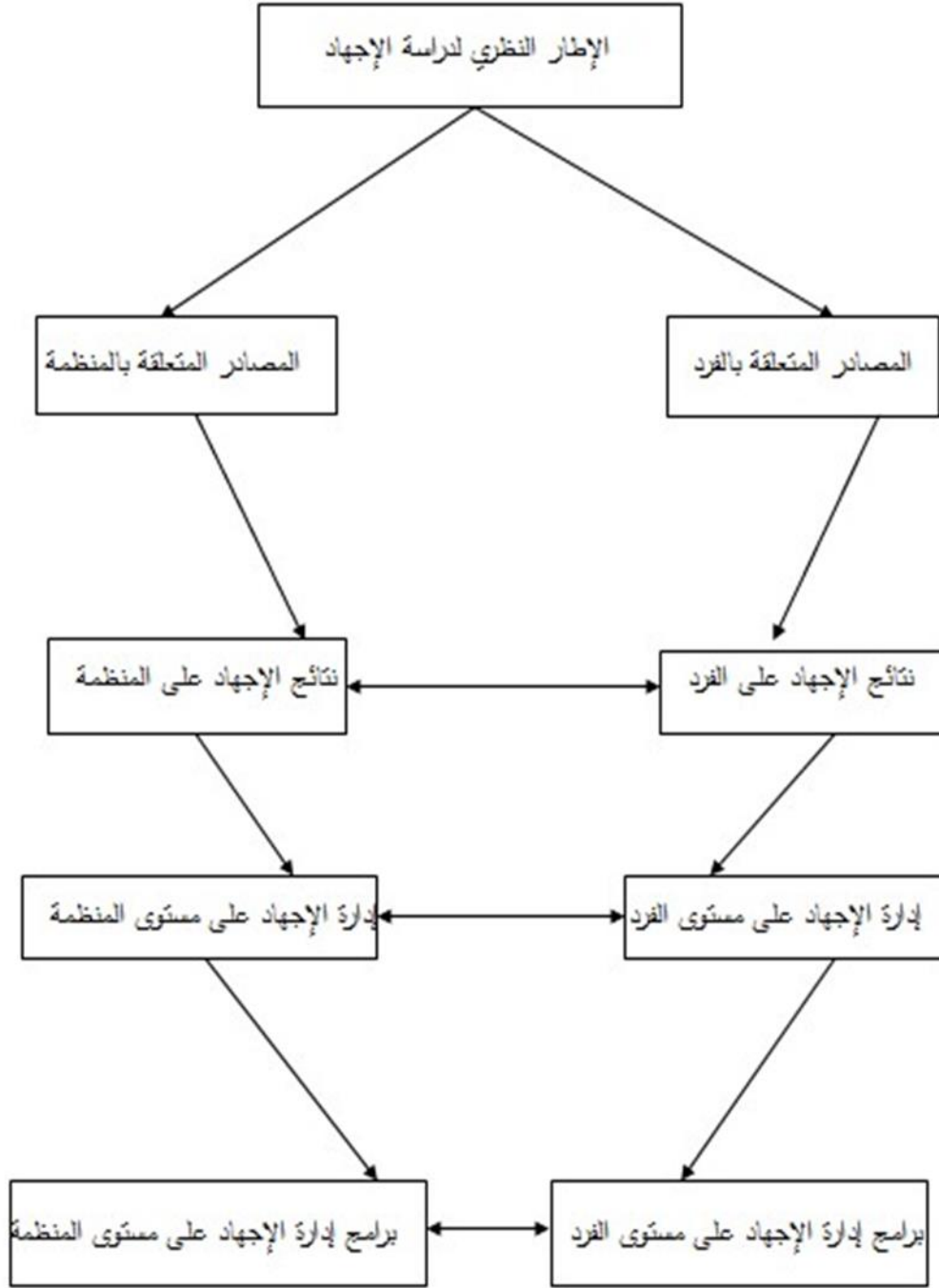


المصدر: ( حمداش نوال ، 2003 ، ص 107 )

في النموذج ركزت على المجهدات التنظيمية وأغفلت تأثير البيئة الخارجية بتغيراتها الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

## 8-6 - نموذج "هيجان" لتفسير الإجهاد:

يتضمن نموذج هيجان لتفسير الإجهاد المهني الأبعاد الآتية:



المصدر: ( "عبد الرحمان احمد هيجان " 1998، ص، 96 )

## 9- آثار ونتائج الإجهاد:

**9-1 النتائج الجسمية :** منها زيادة الإفرازات الهرمونية وحين يواجه الطبيب مرضاه لأول مرة حين يستقبل تاجرا عميلا مهما أو حين يواجه زعيم من رأيه تتسارع دقات قلبه وتزداد سرعة تنفس وتوتر عضلاته ، هذه التغيرات تحدث فعلا في الجهاز الغددي للشخصية فتحدث لديه أعراض منها:

-ارتفاع معدل نبضات القلب وقت الراحة وبعد مجهود.

-ارتفاع معدل ضغط الدم.

-تأخر عودة النبض

إلى حالته الطبيعية.

-صعوبة التنفس.

-ألم العضلات والتعب العضلي.

**9-2 النتائج النفسية :** من أهم المؤشرات الدالة على الاضطرابات النفسية للإجهاد في الحالة النفسية للشخص ، حيث أن

الفروق الفردية بين الأشخاص تتجلى في النواحي الجسمية والنفسية فإحساس الفرد بهذه الاضطرابات يختلف من شخص لآخر فإذا زادت الضغوط التي يتعرض لها الشخص ، بدأت التوترات والمنبهات تبرز لديه بعض المشاكل الفزيولوجية منها:

-القلق : يعرفه " حامد عبد السلام زهران " 1998: أنه عبارة عن اضطرابات وظيفية في الشخصية يجعل حياة الشخص أقل سعادة.

-التعب : ويعرفه الكريلين : "KRIBLIN" بأنه حالة من حالات التغير النفسي والجسمي التي تحدث للإنسان وللتعب مظاهر منها:

-مظاهر وجدانية : مشاعر الحزن والضيق.

-مظاهر جسمية : زيادة نبضات القلب وزيادة سرعة التنفس ، كما يحدث تغيير في ضغط الدم وعدد كريات الدم البيضاء.

-نقص الأداء : بالتعب الموضوعي وآثار التعب على أداء العامل وضعفها .

**9-3 النتائج السلوكية :** تعد أكثر وضوحا و بروز من النتائج الفزيولوجية والنفسية ، كما يمثل شكل آخر من الاستجابات

التي يلجأ إليها الفرد الذي يعاني من ضغط الإجهاد المهني ، وتتجلى في العناصر التالية:

-اضطرابات الأكل : الإجهاد المهني يترك آثارا على الفرد من حيث الرغبة في الأكل سواء كان ذلك فقدان للشهية أو زيادتها

ومن شأنه أن يزيد من هذه الضغوط أو من خلال إسهامه في خلق حالة من التعب

-اضطرابات النوم : تتجلى أبرزها في المظاهر التالية : الأرق ، انقطاع النوم ، التقلب الزائد أثناء النوم ، مرودة الكوابيس

وصعوبة الدخول في النوم ، وتمثل الآثار السلوكية للإجهاد النفسي في اضطرابات النوم لعدم القدرة على النوم لما لها من تأثير على المزاج والأداء في العمل.

-التدخين وتعاطي المخدرات : تعتبر من المؤشرات السلوكية الجلية التي تدل في الغالبية على

وقوع الفرد في شبكة الضغوطات العائلية والمهنية ، فحسب تقارير وزارة الصحة والإسكان صرحت أن العديد من الشباب الجزائري يعاني من تناول المخدرات وتعاطي الكحول وكذا الهروب المدرسي.

**9-4النتائج السيكوسوماتية :** وهي أمراض جسمية ذات جذور وأسباب نفسية تظهر على شكل رد فعل لأي عضو مصاب كالاستجابات المعدية والاستجابات القلبية الهيكلية ، التناسلية ، فأسباب الأمراض التي تحدث نتيجة ضغط انفعالي مستمر أو مشكلات أو أعباء الحياة اليومية و الأمراض السيكوسوماتية متعددة تشمل كل أعضاء الجسم كما هو موضح في الجدول (لوكيا الهاشمي ، فتيحة بن زروال ، قسنطينة ، ص 73).

جدول رقم (1) يوضح تصنيف الأمراض السيكوسوماتية.

أمراض الجهاز الهضمي	- القرحة المعدية . - قرحة القولون. - السمنة المفرطة
أمراض الأوعية الدموية	- عصاب القلق. - التوتر الزائد. - الصراع الدائم. - امتداد النسيج القلبي. - الضغط الدموي
أمراض الجهاز التناسلي	- القزمية . - التهاب المفاصل(الروماتيزم). - الصداع النصفي. - الضغط الدموي. - السكر.
اضطرابات هيكلية	- أوجاع الظهر المزمنة .

المصدر : ( لوكيا الهاشمي ، بن زروال فتيحة ، 2000، ص 74).

## 10-أساليب مواجهة الإجهاد المهني:

يقصد بأساليب مواجهة الإجهاد المهني على مستوى المنظمة تلك القرارات التي تتخذها هذه الأخيرة بغية التحكم في مسببات الإجهاد والتقليل من آثارها السلبية ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: تؤدي التغييرات المستمرة في الهيكل التنظيمي، سواء تلك المتعلقة بالوظائف أو السياسات والإجراءات، إلى خلق مشاكل بالجملة تترك الموارد البشرية وتجعلها تعاني من الإجهاد. لهذا من المهم للمؤسسة عند قيامها بتغييرات هيكلية أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية انعكاسها بالسلب على مواردها البشرية. ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق للتخفيف من معاناة العاملين من الإجهاد المهني فمثلا يؤدي تخفيض حجم الإشراف أو دمج بعض الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية مثل: عبء العمل، بالإضافة إلى ذلك إمكانية إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يجعل العمل يتناسب مع إمكانيات وتطلعات العاملين (فاروق عبده فلية ، السيد محمود عبد المجيد ، 2005، ص316)

- تصميم وظائف ذات معنى: ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام كما يتيح مقدار من السلطة للأداء، لأن الكثير من الوظائف تفقد معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل.

-تحليل الوظائف: والتي تهدف إلى معرفة درجة الإجهاد في الأعمال المختلفة، وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، فتحليل الوظائف يمكننا من وضع نظام التقويم الأداء يتسم بالعدالة والمنطقية مع إدراك نظام الحوافز بالمنظمة فيزول الإجهاد المرتبط بهذه العوامل. ( عمر مصطفى محمد النعاس، مرجع سبق ذكره، ص 106-107)

-تنظيم دورات تكوينية: يمكن للمؤسسة الاستعانة بأخصائيين في التكوين يتولون مهمة تنمية مهارات الأفراد في التعامل مع المجهادات، وتعتبر محاضرات التوعية أحد الأساليب التكوينية الأكثر استعمالا من قبل المؤسسات في إرشاد موظفيها إلى الخطوات العملية للتخلص أو التخفيف من حدة الإجهاد المهني، نظرا لكونها توفر الجهد والمال والوقت في نقل المعلومات، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فهي تتيح للعاملين إمكانية أكبر للتعبير المباشر عن مختلف مشاكل العمل التي تصادفهم باستمرار و تسبب لهم شعورا بالإجهاد. (أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 401-402).

-التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة: يقع الكثير من المديرين في أخطاء إدارية تسبب الكثير من الإجهاد لمرووسيهم، فتحميل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطائهم السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط الأعمال، كذلك الحال بالنسبة للتوجيه فقد يحدث وأن يتلقى المرؤوسين عوامل مختلفة من رؤساء مختلفين، أي مبدأ وحدة الأمر غير محترم، لذلك فإن المعرفة الجيدة لمبادئ الإدارة وتطبيقه بالشكل الصحيح من شأنه أن يجعل العمل داخل المؤسسة واضح وسهل، ومن ثم يقلل من تعرض الأفراد للإجهاد المهني.



- الأنشطة المهنية العلاجية في مناخ العمل: تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير الإجهاد المهني على سلوك عاملها إلى إنشاء منظمة علاجية للتخفيف من حدة الإجهاد عن العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية وحجرات التركيز والاسترخاء.

- التنظيم الاجتماعي: إن الطبيعة الدقيقة والدور المهم لعملية التطبيع الاجتماعي التي تتم من خلالها تلقين الأفراد ثقافة التنظيم تتمثل في إسهامها في نقل هذه الثقافة إلى الأفراد العاملين فيها وذلك لأن عملية التطبيع الاجتماعي هي الوسيلة التي تتم من خلالها تلقين هذه القيم والمعتقدات والافتراضات السائدة في التنظيم لهؤلاء الأفراد، لهذا فإن الثقافة الضعيفة والمتناقضة كثيرا ما تتواجد في المنظمات التي لا تستطيع أن تلقن أفرادها وأعضاءها قيمها ومعتقداتها، وبالمقابل فإن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية ومنسجمة مع بعضها البعض هي تلك التي تستطيع أن تلقن أفرادها قيم ومعتقدات هذه الثقافة . ( عبد الرحمان بن أحمد محمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص 352-353).

- التغذية العكسية: يمكن القول أن المعلومات المرتدة، أو كما يسمى بالتغذية العكسية، تحب للعامل الاستقرار والتكيف في التنظيم الذي يعمل فيه، فالعامل يحتاج إلى معرفة نتائج تقويمه من خلال تزويده بالمعلومات التي تبين أداءه. " ويجب أن نؤكد أن العامل في حاجة إلى التغذية المرتدة الموضوعية التي تبين له إيجابياته وسلبياته وليست فقط تلك التي تركز على السلبيات، إن العمال الذين يستفيدون من هذه التغذية يحاولون أن يعدلوا من سلوكياتهم وأدائهم وفقا للمعلومات الواردة إليهم ". (شأنهم العمال) شأن التنظيم الذي يعملون فيه لأن هذا الأخير في حاجة إلى المعلومات التي ترجع من البيئة من أجل التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج والأهداف التي حددها التنظيم مسبقا.

- مشاركة العامل في اتخاذ القرارات: أكدت الدراسات على أن إشراك العامل في اتخاذ القرار في الوظيفة يعد وسيلة لتخفيف الإجهاد كمؤشر في العملية التنظيمية، ويؤدي هذا الإشراك إلى إزالة الغموض وصراع الأدوار الأمر الذي يعزز الأمان لديه.

- فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال: وهذا بإعلام الأفراد بكل ما يجري داخل المؤسسة ، فعندما يحس العامل بأن شكواه ومشكلاته الخاصة به والمهنية خاصة قد أثارت اهتمام المسؤول، فإن معاناته من الإجهاد تقل، ومن بين أهم الوسائل التي تستعمل هنا هي خلايا الإصغاء في المنظمة والتي تمثل خلية استماع للانفعالات وكل ما ينغص حياة العامل ومختلف الإجهادات التي تؤثر فيه . ( فاروق عبده فلية، مرجع سبق ذكره، ص 45-47 ).

#### -أساليب مواجهة الإجهاد المهني على مستوى الفرد:

توجد هناك عدة أساليب تسعى إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر الإجهاد المهني لتحقيق التفسير المطلوب ونذكر منها ما يلي:

- ممارسة التمارين الرياضية: يمكن القول أنه من الثابت أن للحالة البدنية الجيدة دور كبير في مواجهة الآثار السلبية للإجهاد المهني، حيث تؤدي ممارسة الرياضة إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات الرياضية لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما أن الشخص المصاب

بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، وبذلك فالتمارين الرياضية تعتبر من بين الوسائل التي يمكن للفرد الاعتماد عليها لمحاكاة شعوره بالإجهاد المهني

-الاسترخاء: يتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر المجهودات حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي، حيث أن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلا من أن يحسن النفسية والمزاج.

وفيما يتعلق بالاسترخاء للتغلب على الإجهاد المهني أكدت الدراسات التي عرضت حديثا أن العلاج بالتدليك والمساج يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الإنسان لأنه يقلل من هرمونات التوتر لدى الشخص وزيادة كمية خلايا الدم البيضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتناب حالات القلق والاكتئاب.

كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أية منبهات أخرى تمنع الفرد من الحصول على الاسترخاء المطلوب ( سلامة عبد العظيم حسين ، طه عبد العظيم حسين ، 2006، ص 187).

-التأمل: يختار الفرد وضعا مريحاً ويغلق عينيه ويحاول أن يتخلص من الأفكار المتضاربة في ذهنه ثم يقوم باختيار كلمة ويردها مرة بعد مرة، وعلى الرغم من الجدل حول هذا الأسلوب إلا أن هناك الكثيرين الذين بينوا بأن هذا الأسلوب يؤثر في بعض وظائف الجسم التي تساهم في تحقيق الاسترخاء ودرجة النشاط في الموجات المخية، والهدف من هذا كله هو الوصول إلى الاسترخاء التام أو العميق. - النظام الغذائي: ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري الوظائف الجسم ولإعطاء الحيوية اللازمة لأداء العمل، وعندما يتفاعل نظام الغذاء الجيد مع التمرينات الرياضية تكون لكل منهم آثار حسنة على الآخر، والنتيجة في النهاية في صالح الفرد في مقاومته للآثار المسببة للإجهاد المهني (أسعد مخلوفي جامعة أم البواقي، 2013، ص 125)

-الدعم الاجتماعي: يمكن التخفيف من حدة الشعور بالإجهاد المهني من خلال استثمار العلاقات

الاجتماعية داخل العمل وخارجه، حيث تؤدي العلاقات الجيدة التي تربط العامل بالأصدقاء وأفراد العائلة وزملائه في العمل إلى تجنب الشعور بالوحدة أو العزلة ومن ثم التخفيف من حدة الشعور بالإجهاد.

-إدارة الوقت: إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تتمكنك من أن تكون فعالاً في عملك ويوصى به في إدارة الإجهاد أنه يمكن تخفيض الكثير من الإجهاد اليومي أو إلغائها إذا استطاع الشخص إدارة الوقت بفعالية أكثر، والطريقة الشائعة لإدارة الوقت هي كتابة قائمة الأشياء أو المواد التي يجب أن تؤدي في ذلك اليوم، وتصنيفها إلى ثلاثة أصناف: نشاطات مهمة جداً يجب أن تؤدي، ونشاطات مهمة من الواجب أن تؤدي، وأشياء اختيارية أو غير مهمة التي يمكن تفويضها أو تأجيلها، وأدائها يتم حسب أهميتها، هذه الإستراتيجية تساعد العامل على أداء الأشياء الأكثر أهمية كل يوم وتشجع أيضاً على تفويض الأشياء الأقل أهمية إلى الآخرين (فاروق عبده فليبة ، السيد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 318-319)

-إدارة الدور: الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه، فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع الأدوار الأخرى، ترتبط إدارة الدور بعض الشيء بإدارة الوقت والتي يعمل الفرد فيها بفاعلية لتجنب زيادة العبء، الغموض، والصراع، فالشخص الذي لا يعرف ما يتوقع، يجب أن لا يجلس ويقلق فقط، بدلا من ذلك يجب أن يسأل عن

توضيح من رئيسه. إستراتيجية أخرى لإدارة الدور هو تعلم أن تقول (لا) ببساطة، فالكثير من الأفراد يخلقون المشاكل لأنفسهم يقولون دائما ( نعم )، بالإضافة إلى أدائهم لأعمالهم، فإنهم يوافقون على أعمال إضافية تحت خيمة الاضطرار . ( زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، عمان، 2009، ص 286-287).

## خلاصة:

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الإجهاد يؤثر على مختلف جوانب حياة الفرد، بدءاً بالأسرة البيت، الشارع، مكان العمل، ومختلف المؤسسات، فأينما يجلب الفرد يتعرض لمجموعة من المجهودات المختلفة، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال تعريف الإجهاد، مكوناته، أنواعه، مصادره، وآثاره ونتائجه وأساليب قياسه، وطرق مواجهته، ولأن الفرد العامل يقضي وقتاً معيناً في مكان عمله، الشيء الذي جعل شعوره بالإجهاد الناجم عن العمل تمتد نتائجه لتشمل حياة الفرد بأكملها باعتبار الفرد كل متكامل وأصبحت نتائج الإجهاد تظهر للفرد والمنظمة على حد سواء، ذلك أن الفرد المجهود مهنيًا داخل المنظمة سيتأثر أداءه بالدرجة الأولى ومنه أداء المنظمة بالدرجة الثانية، لذا يحاول الفرد أن يتأقلم ويتكيف مع مختلف المجهودات التي يتعرض لها راعياً في الحد من آثار الإجهاد السلبية عليه، من أجل خلق توافق بينه وبين مهنته وبين محيطه وبيئته التي يعيش فيها وتحويل المجهودات إلى دوافع ومحفزات في مهنته وكل حياته.

❖ الفصل الثالث

# الأداء الوظيفي

## تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه عبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكاناتها، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسة وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل، ويمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمؤسسات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس الحوافز والعقاب والتغيير والتطوير والإجراء تغييرات في تركيبة المؤسسة وكذا التصميم الوظائف.

كما أن موضوع الأداء تم التطرق إليه من قبل العديد من العلماء والباحثين ويأتي تحدينا لهذا المفهوم من خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف التي جاء بها البعض من هؤلاء الباحثين. إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي المحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة.

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط الأداء الوظيفي بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

ويسعي هذا الفصل من الدراسة النظرية للأداء الوظيفي إلى التطرق لبعض العناصر قصد

توضيح الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي هي: الأداء الوظيفي ومفهومه، وعناصره، ومحدداته، نظريات دراسته، ومفهوم تقييم الأداء، وأهميته وأهدافه، وفوائده، وطرق تقييم الأداء.

## 1 - \* مفهوم الأداء (تعريف):

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب ، وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف ، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه. ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج المحصلة لجميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، ويرى آخرون أن الأداء الإداري أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينها عامل مشترك. ( مرعي، محمد مرعي، دمشق ، 2001، ص 118 )

وعرفه آخرون بأنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وأقل زمن ، والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، ويشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، كما يشير إلى الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل الأعمال، ومن ثم فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية من والفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوما بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه (حنفي، محمود 1975 ص60)

● **تعريف الأداء الوظيفي:** يعرف الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه و قدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح. كما يعرف بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ويشير مفهوم الأداء كذلك الى النتائج المحددة للسلوك و بالتالي فان الاداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك ، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة . ( حنفي،محمود سليمان ،1975ص60)

2-عناصر الأداء : يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي أربعة :

**1 نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.

**2 كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازَه في الظروف سرعة الانجاز.

**3 المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**4 المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، وتقييم نتائج عمله. ( فرانك جي لاند، الفار جيمس، 2000، ص95)

**3-النظريات الحديثة للأداء الوظيفي:** إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

**1-3-نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فردريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج (القيوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي 1998، ص18-19)

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي المعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

**2-3- نظرية التقسيم الإداري:** من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول Fayol.H وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل كفاءة نتيجة عملية التفويض (النمر، سعود محمد، الرياض 1990، ص43) ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي:

التخطيط التنظيم - التوجيه - التنسيق الرقابة. كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت



المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي الابتكار والمبادأة- العمل بروح الفريق

**3-3 النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس وير Max Weber حيث تعد نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب التخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

\*4 المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، وتقييم نتائج عمله .

**3-4 نظرية العلاقات الإنسانية:** تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتبارها إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو وزملاؤه التي أجريت في (هوتورن) بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية. كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية . ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (كنعان نواف، 1982 ، ص 75-76)

**3-5 نظرية العدالة:** تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز Adams على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين التوزيع العادل للحوافز في المنظمة . ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته النسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير ، والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم (وصفي عقيل عمرو عمان، الأردن ، 1990، ص 35).

**3-6 نظرية التوقع:** ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ( Victor Vroom ) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه (وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} < \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل

**3-7 النظرية اليابانية في الإدارة:** قام وليم أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (2) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأنه بالإنسان تستطيع المنظم أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء ( احمد ماهر، 1993، ص 35)

وتقوم نظرية (2) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب - الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين، وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة (وصفي عقيل عمرو، مرجع سبق ذكره، ص 51 . )

## 1- محددات ومؤشرات الأداء :

**2- 1-4 محددات الأداء :** يتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه؛ معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة، إضافة إلى أن علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء غير معروفة، إضافة إلى أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظر التضارب النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثين. كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في مناخ العمل أو النمط القيادي السائد، لذلك يعتبر القائد الإداري الماهر هو قائد عملية التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في قيمه، اتجاهاته والعوامل الخارجية، فالمهارة الإدراكية والإنسانية مثلا تمكن القائد من رسم المعالم الأساسية لخلق جو ملائم يسمح للفرد من أداء العمل بمستوى عال.

ويقول سليمان "أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على العمل."

أ. الدافعية الفردية: وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما يختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوي عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل، فبمقدار ما يكتنف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة.

ب. مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

ج. القدرة على أداء العمل: وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشتمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل. أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل ( النمر ، سعود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 97-98 ) على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة على العمل}$$

ووفقا لهذا فان سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ. الجهد المبذول: وهو يعكس درجة حماسة الفرد لأداء المهام الموكلة إليه، فبمقدار ما يكتنف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول الفكري واليدوي يمثل درجة دافعية الفرد للأداء.

ب. القدرات والخصائص الفردية: وكذا خبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ج. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: والجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، لان الفرد في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات يأتيه في صورة معلومات من رئيسه ومن مرؤوسيه ومن المؤسسة، ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل، هذه المؤثرات يقوم الفرد بانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثرا بدوافعه وخبراته السابقة مثلا: فالتوجيه الذي يجيء للمرؤوس من رئيسه قد يعتبره الفرد تدخلا لا لزوم له في العمل في حين يعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس، وعليه فان الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تختلف من فرد إلى آخر وذلك وفقا لانطباعاته وكذا المعايير التي يؤمن بها. إذن هناك اختلاف بين الباحثين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

أ. إن محددات أداء فئة معينة من الموظفين ليست هي محددات فئة أخرى.

ب. إن محددات أداء الأفراد في مؤسسة عسكرية ليست هي بالضرورة نفسها محددات أداء الأفراد في مؤسسة اجتماعية أو خدمية أو دينية.

ج. إن العوامل البيئية لها تأثيرات في محددات الأداء (هلال محمد عبد الغني حسين ، القاهرة ، 1996 ، ص32)

#### -4- مؤشرات الأداء:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر التحقيق الأداء الجيد أو العكس.

-رضا العامل عن عمله: الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين ملاحظة عمله لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته و مهاراته وبالتالي تعاوهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد. (بدر حامد احمد، السلوك التنظيمي ، 1982، ص17-18)

-معدل الإنتاج: نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.

-ارتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في المؤسسة حيث يعرفه جيمس بريس "بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى" حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب العامل وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح. كما انه حين يتقدم المرؤوس بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس المؤسسة، أو المؤسسة أخرى ، يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات دوران العمل داخل المؤسسة وبالتالي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، وقد يكشف هذا الطلب عن اتجاه سلمي نحو عناصر عديدة، كظروف العمل المادية أو نفسية أو اجتماعية وقد يكون القائد من بينها، خاصة إذا أسهم في صنعها بشكل مباشر أو فشل في مواجهتها حين يصنعها الآخرون، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي

الفعالية القائد، إضافة إلى أن هذا الأمر يؤثر على كفاءة المؤسسة حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، والذين يجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد الاستلام مواقع المسؤولية.

والتغيب: يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيبا؛ ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل عدد أيام العمل الفعلية، علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلا عاديا للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6% يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية ويفترض أن تؤثر القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي:

• يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحياته المتاحة، على نحو يجد منه في حالة نجاح التحكم أو يزيده في حالة الفشل فيه، ذلك أن تساهل القائد مع حالات التغيب السابقة و عجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة إزاءها قد يؤدي إلى ارتفاع معدل التغيب فيما بعد

• قد يعاني المرؤوس من مشكلات سوء التوافق مع القائد، مما يولد لديه قدرا مرتفعا من السخط يدفع به لاتخاذ قرار بالغياب لكي يقضي أطول فترة ممكنة بعيدا عن القائد تؤثر القيادة في التغيب بشكل مباشر، في حالة عجز القائد عن تهيئة المناخ للمرؤوس لكي يبذل أقصى جهده، وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها، أو فشله في التغلب على الصراعات التي تنشأ داخل جماعة العمل، أو بين جماعة العمل والجماعات الأخرى، مما يعمل على ظهور مناخ مثبط للهمم ومخيب للآمال تتفاقم في ظل هذه الظاهرة، مما يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة؛ وفي المقابل يعتبر الالتزام المتواصل للمرؤوس بالحضور وتفضيله العمل على الإجازة مؤشرا إيجابيا لفعالية القيادة. ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية في المؤسسات العمومية وعلى مستوى العمل، ومن الواضح أنه يصعب على المؤسسة العمل لتحقيق أهدافها ما أنقطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك تخريب مجرى العمل. وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة وخاصة في المؤسسات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية، فإن التغيب يكون له تأثير كبير من التفكيك، إذ يمكن أن تؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات، كما أن مستويات الغياب فوق المعدل الاعتيادي في أية مؤسسة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المؤسسة

## - 5 أهمية تقييم الأداء :و يمكن أن نجني الفوائد التالية من عملية تقييم الأداء:

-الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون و المهارات و الخيارات التي يفتقون لها.

-تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته و مؤهلاته و خبراته.

عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختبار الأكثر كفاءة الشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.

-عملية تقييم الأداء من فوائدها أن تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطى كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته و مؤهلاته و كفاءته.

-تم العدالة في الرواتب و العلاوات من خلال عملية التقييم.

-تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير و تعديل سلوك الموظفين بما يتناسب و طبيعة وظائفهم و بما يتناسب أيضا مصلحة المواطن كان العمل مباشرة مع الجمهور.

-عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح و بالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة و لا يحقق أهدافها .

-عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية و التي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في القدرات المتوفرة.

-عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.

عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات و مواهب و إمكانيات الموظفين.

و نجد أن أهمية الأداء تلتخص في قياس أداء العامل و ذلك من أجل تقدير مكافأته و رفع معنوياته و تشجيعه و تحفيزه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته ، و كذلك البحث في كيفية تحسين أدائه و معرفة نقاط القوة و الضعف في النتائج عمل الموظف والوقوف عندها و البحث فيها. (ثابت زهير، 2001، ص 30).

## 6 - أهداف تقييم الأداء:

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم وذلك وفقا للنظام الجديد لتنقيط وتقييم الموظفين:

1-6 من وجهة نظر الإدارة:

تخطيط الموارد البشرية وتوقع الحاجيات من الكفاءات:

-توفير معلومات تسمح بوضع حصيلة الموارد البشرية وتخطيط الحاجيات من الكفاءات.

-تحديد الموارد البشرية الأكثر كفاءة وتقدير قيمتها المهنية من أجل استعمالها بشكل أفضل.

تدبير الحياة الإدارية للموظفين:

-توضيح وتبرير القرار المتعلق بالترسيم أو الترقية.

-دراسة وجهة سياسة الحركة و إعادة الانتشار.

-المساهمة في تحديد إسناد مناصب المسؤولية . (توفيق عبد الرحمن مصر 2003، ص32)

\*تدبير التكوين:

-تحديد حاجيات التكوين.

-قياس تأثير برامج التكوين على أداء الموظفين.

-بلورة سياسة التكوين.

\*تحسين مناخ العمل:

-دعم وتطوير التفاهم بين الرئيس المباشر ومساعديه.

-دعم الحوار في إطار مناخ للتبادل والتعاون حول الأهداف والمهام.

-خلق ظروف أفضل للعمل. (ظاهر محمود الكلاله، 2008 ، ص 189-190)

6-2 على مستوى تشخيص وتنظيم العمل:

-تحديد الفوارق بين النتائج المنتظرة والنتائج المحصل عليها، والقيام بالتصحيحات اللازمة.

-إجراء دراسة معمقة للأسباب التنظيمية والفردية لبعض صعوبات مرد ودية وأداء الموظفين. (سالم مؤيد سعيد ، عادل حر حوش

2002، ص75)

6-3 على مستوى تحديد الأهداف الأولوية:

• توضيح مهام ومسؤوليات الموظف الذي يتم تقييمه ورسم أهداف محددة للسنة الموالية من حيث الرفع من الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

• توجيه الموظفين حسب قدراتهم نحو إنجاز هذه الأهداف (سلطان محمد سعيد ، 2003، ص 102).

6-4 على مستوى تحفيز الموظفين الذين يتم تقييمهم:

- تحديد المساهمات الفردية للمعاونين بالنظر للأهداف العملية للوحدة الإدارية.

-رفع مستوى اهتمام كل واحد بعمله، وتحفيز الموظفين ودعم تطوهرهم وكذا تقدمهم في انسجام مع أهداف الوحدة الإدارية (عبد

الباقى صلاح الدين ، 2002، ص 155)

## 7-أهداف الموظف:

-فهم المهام الواجب القيام بها والأهداف الخاصة التي ينبغي تحقيقها.

-التعرف بدقة على المعايير التي يقيم انطلاقا منها، والقواعد التي يتم تقديره وفقا لها.

-معرفة نوع التكوين الإضافي والكفاءات الجديدة التي ينبغي عليه اكتسابها. (- نصر الله حنا 2000، نص 45).

يهدف تقييم الأداء إلى قياس أداء الأفراد بعد تحقيقه ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته. ويركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة والتكلفة. ويقصد بتقييم الأداء، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق الترقية. والملاحظ أن المفهوم ركز على نقطتين:

الأولى: أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثانية: أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

إذ أنه يمكنه النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما أنه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طول الوقت. فمن وجهة نظر العامل تقييم الأداء يحقق له هدفين:

- تقييم الأداء ومدى نجاحه في العمل الحالي.
- تحديد إمكانية النمو والتقدم الترقية بالنسبة للفرد

## 8-طرق تقييم الأداء :

### 1 الطرق التقليدية:

1\*طريقة الميزان أو الدرجات: تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ، حيث يعد هذا الأسلوب من أقدم الأساليب التي استخدمت في عملية تقييم الأداء وابتسطها ميزان التدرج هذا يتخذ عدة أشكال. فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 01 إلى 03 أو من 01 إلى 05 أو من 01 إلى 07 وهكذا، وغالب اما يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تتصف الأداء مثلا: ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف. وبعد تحديد هذه العبارات تأتي مرحلة تحديد المعايير التي بواسطتها يتم تطبيقها واستخدامها في عملية التقييم وتعد هذه الطريقة بسيطة ويمكن للمشرف أن يستعملها بسهولة، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد و الدرجات التي يجوزونها.



## \*2 طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه من الأحسن إلى الأسوأ استنادا إلى معيار معين عادة الأداء وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ الفصل الثالث بالنظر إلى أدائهم. حيث يتم تحديد ، (Alterné) ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي أفضل فرد ثم اضعف فرد في المجموعة بالنظر إلى أدائهم، بعد ذلك يتم ترتيب أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ.

وتتميز هذه الطريقة كسابقته بالبساطة و السهولة وتتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ من شأنه أن يقوم بترتيب مرؤوسيه. غير أن المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين

-الطرق الحديثة

## 1\* طريقة الاختيار الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوس معين وتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد .

ويقوم المشرف باختيار جملتين فقط من كل أربعة: واحدة تقيس الصفة المرغوبة، والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء المرؤوس. حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا وبالتالي يتوهم المشرف- أن هناك جملتين تصفان المهم

الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ذلك لا يستطيع أن يقدم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي، بل يختار الجمل التي تصف فعلا الشخص في الوظيفة.

وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية، مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم، إلا أن عيوبها تتلخص في أن المشرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم، كما أنها طريقة مكلفة (احمد ماهر، 1993، ص112)

## 2\* طريقة الأحداث الحرجة:

ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعبر عن علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف

على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته فمثلا: بعد أن حدث جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على العامل فالمهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا

دليل على نجاحه و ارتفاع كفايته)، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بإبداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفايته). ويقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في قائمة خاصة وتقسم كل قائمة إلى قسمين: واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، والأخرى للأحداث التي يشير إلى عدم كفاءته. وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ولا يعتمد على التعميم. بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه. فتساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها. وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل. - غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب. مما يجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، والمشرف يحمي أخطائهم. ويقيد حركاتهم (بربر كامل 2000، ص95-96)

\*3 طريقة التقرير المكتوب : وهي شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة إلى حد ما- إلا أن المشرف في هذه الطريقة لا يحتفظ بقائمة خاصة، ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وانطباعاته على هذا الأداء. ويمكن للإدارة أن تؤخذ الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم، بالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل و مقابله. وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه مهما بقدراتهم. وأن تكون عنده قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في غلى التحليل وكتابة التقارير أداء من يقوم بتقييمهم، إلا أن معوقات هذه الطريقة تظهر في قدرة المشرف، فقد يكون قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم بطريقة واضحة تنقل معناها الحقيقي. ومن معوقاتها أيضاً طول الوقت المستنفذ في كتابة التقرير، فلا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين

\*4 الإدارة بالأهداف : من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة (DPO) تعتبر الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل عن طريق الإدارة وبمشاركة هذا الأخير كما أن هذه الطريقة الأكثر استعمالاً في المؤسسات لكونها أداة للتيسير بالمشاركة، وتظهر أهمية هذه الطريقة في حالة تحديد أهداف المؤسسة في شكل نتائج قابلة للقياس، ولنجاح هذه الطريقة يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك أدوار العمال ومهامهم محددة بدقة. ونستطيع أن نلخص مبادئ هذه الطريقة أو خطواتها كما يلي:

- تحديد أهداف يمكن قياسها عادة كمية.

- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.

- التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه مع الأهداف الموضوعية.

ووفقا لهذه الطريقة فانه يطلب من كل عامل أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ومجموعة من الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أدائه. ومن أهم مميزات هذه الطريقة ما يلي: - توفر لكل عامل مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وأهداف وظيفته.

- تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها.

- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوس، وتنظيم العمل وتنسيق الجهود.

- تحسن أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها (مسبق احمد ماهر 1993، ص 112).

**9-الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:** عملية التقييم عملية صعبة في حد ذاتها وليست بالأمر السهل أو الهين خاصة إذا تعلق بالأداء وكيفية تحسينه و بلوغ هدف أسمى يتمثل في أداء فعال وممتاز على جميع الأصعدة والمستويات. ومن الصعوبات التي قد تعترض طريق التقييم يمكن حصر الصعوبات التالي:

- التحيز من جانب المقيم (العنصر الذي يقوم بعملية تقييم الأداء) العوامل التي يفضلها هو: حيث يمكن لهذا الشخص أن يعطي لأحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل التي تدخل في عملية التقييم الان على أساس اعتقاد القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا. فمثلا قد يكون العنصر الذي يأخذه المقيم بالاعتبار هو عنصر الأمانة، فقد يدفعه هذا إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.

- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يتم على فترات زمنية معينة، إلا أن ما قد يحدث أن يتأثر القائم بالتقييم بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم؛ إذ قد يمنحه تقديرا مرتفعا حتى ولو كان أدائه قبل ذلك غير مرض.

- التحيزات الشخصية: وهي أن يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد الأسباب لا علاقة لها

بموضوع الأداء. كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد إلى غير ذلك من الأمور الأخرى.

- الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: وهن يأتي التقييم إما لجميع الأفراد عاليا أو يأتي لجميع الأفراد منخفضا. حيث كان من المفروض أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه الفرد وبصورة واقعية. وكم يقوم بعض القائمين بالتقييم بإخفاء الحقائق حول تفوق بعض الأفراد دون غيرهم خوفا من نقل هؤلاء إلى مصالح أخرى وبقاء الأفراد غير الجديين (بربر كامل 2000، ص 95-96)

## 10-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات في حال وجودها. فعملية تقييم الأداء ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة ناجعة ومره لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح

الأخطاء ومعالجة العيوب والنقائص فضلا على أنها أداة تشخيصية ومرجعية لتطوير وتنمية الأفراد و فرق العمل والمنظمة ككل . وتظهر إسهامات عملية تقييم أداء العمال من خلال اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمجالات التالية: أ/ الترقية: فلقد أصبح مألوفا في الوقت الراهن أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم . فتقييم أداء العمال المستمر يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الشاغرة والتي تكون في درجة أعلى من الوظيفة التي كان يحتلها سابقا قبل الترقية فهذا التقييم هو بمثابة مقياس موضوعي للكشف عن مؤهلات الفرد وقدراته وكذا إمكانياته في شغل منصب أعلى من عمله الحالي. ب التعيين والنقل: كما تعتبر نتائج الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد المناسب وتعيينه في المكان المناسب الذي يتلاءم ويتناسب مع كفاءته وقدراته هذا من جهة كما أنه يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

ج /الانضباط: فالفرد العمل الذي تشير تقارير تقييم الأداء المستمرة في المكان والزمان على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا فائدة في إصلاحه وحسين أدائه، يصبح من الضروري إبعاده عن العمله و لأنه سيصبح لا محالة عبئا قبيلا على العمل فلهذا وذلك يعتبر تقييم الأداء عاملا هاما من معايير الانضباط الموضوعية.

د / الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لقد أضحي تقييم أداء العمال وما يتم التوصل إليه من نتائج بانتهاجه في نطاق العمل أداة أساسية وفعالة وهامة في آن واحد في تحديد إستراتيجية التدريب لأنه يعطي فكرة واضحة ومفصلة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج هذا من شأنه أن يوضح الصورة للجهة الوصية على التدريب ويساعدها في تحديد سياستها التدريبية لمعالجة نقاط الضعف والتي يتم اكتشافها من خلال تقييم الأداء.

هـ /تحديد نظام المكافآت ومنح العلاوات: فتقييم الأداء من شأنه أيضا من خلال النتائج المتوصل إليها في إطاره المساعدة في تحديد مستويات كفاءة العمال، حيث يتم تحديد من يستحق علاوة، أو مكافأة تشجيعية الأداء الحسن كنوع من أنواع الحوافز في نطاق العمل (بلوط حسن، 2003 ، ص 102-103).

**11-تحسين الأداء:** تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليا تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء، أو فيها جميعا. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية. لقد اهتم الباحثون من القديم بتحسين أداء العاملين، وجعلهم أكثر رضا عن عملهم للوصول إلى رفع الإنتاجية. ولقد كان "آدم سميث" أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل حيث نادي في كتابه "ثروة كل فرد من « الأمم التي تتحقق بتقسيم العمل والتخصص وآثاره على تحسين العمل فيرى أن الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من الأعضاء وبالتالي فإن تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وبالتالي فإن الحصول على مستوى عالي من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الأعمال بمعنى أن الأفراد يحصلون على نتائج متقدمة في أعمالهم عندما يتخصصون في أداء مهام محددة وعندما تنوع الأعمال فيما بينهم حسب قابليتهم ومهاراتهم

وقد أكد "تشارلز باييج" على التخصص يزيد من مهارة العامل وتحقق الجودة من خلال تكرار الأداء، كما يشجع الابتكار في اختراع أداة أو تطوير أسلوب لتحسين الأداء.

ونستطيع أن نفرق بين التحسين والتطوير في أنه بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، فيما يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل.

وبما أن الأداء هو نتاج ظاهر في كل العمليات الإدارية؛ بداية من التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة، وما القائد الإداري إلا حلقة الوصل بين كل هذه العمليات ذلك عن طريق تحفيز ومكافأة المرؤوسين، فان مهارة القائد في تحسين الأداء تكون من خلال ما يلي:

- يتوقع باستمرار أداء أحسن. يساعد القيادات الدنيا في أن يتطلعوا كيف يحققون الأداء الأفضل. • لديه القدرة على توزيع وتعيين المهام للزملاء والمرؤوسين، أخذًا في الاعتبار وظائفهم وقدراتهم والاحتياجات التطويرية.
  - يزود القادة المرؤوسين بعرض مبسط للمهام المطلوبة منهم.
  - لديه المهارة والاستطاعة إلى تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية. وتحديد الوقت الكافي لإنجاز المهام الفرعية.
- يستطيع أن يتعرف على الأداء الجيد للمرؤوسين في إنجاز مهامهم، وكذا التعامل مع الأداء السيئ.

- يحاول دائما تلبية احتياجات مرؤوسيه بمهارة الذكاء العاطفي.
- لديه القدرة على إعطاء إنجاز إيجابي على ما تم إنجازه.
- يستفيد من الأفكار المرتدة من مرؤوسيه في تغيير الوظائف والمهام والاحتياجات، إذا كانت الأفكار ملائمة ومنطقية.
- يجعل مرؤوسيه على علم بما يجب أن يعرفونه عن الأداء المطلوب والفعال في مراحل لاحقة.
- يتحمل المسؤولية على أداء وحدته أو قسمه

بالإضافة إلى ما سبق فان هناك عوامل أخرى تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال :

1. المهام الأساسية للقائد والمدير ومميزاتها للوصول لمستوى جيد من الأداء: لا شك أن القيادة هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، تضفي عليها التجارب وقوة التفكير ورحابة الصدر مهارات رائعة: فنية، إنسانية وإدراكية بنوعها؛ الإدارية والسياسية تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهامًا أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام وتقسّم مهام القائد في الغالب إلى قسمين أساسيين:
2. 1\* مهام رسمية تنظيمية وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح

أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز

-الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم

-التنظيم : أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب و أبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم و احترام آرائهم ، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات .

- التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسار باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققة أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بحار باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

-توجيه الأداء : يمثل توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم. وتتمثل أهم عناصر عملية توجيه الأداء فيما يلي:

-متابعة مستويات وظروف الأداء: وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية والمستمرة لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز والمقارنة المستمرة مع الخطط المعتمدة، كذلك ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عليها من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات الأداء المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات.

-تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يعتبر توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات والإرشادات من القادة والمشرفين إلى العمال بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنبيهم احتمالات الخطأ.

-تمكين العاملين للأداء المتميز: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين والذي يهدف إلى تمكين العاملين بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة والفعالية. وقد يتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، ومنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف.

-تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

-المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقييم والتطوير ، و أيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات ( باكال روبرت ترجمة، موسى يونس ، 1999، ص 111)

\*2مهام غير رسمية : تعتمد بشكل كبير على شخصيته و آفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

أ. الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

ب. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما المطالبهم ، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كما يقر بوجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير ، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

ج. المشاركة : وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة ، وتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

د. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المفتوحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل . و . مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

هـ. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتبعها الإنجازي على مراحل الزمن وتلافي الأوقات المهدورة



## خلاصة :

لقد كشفت دراسة هذا الفصل عن عناصر الأداء و نظام التقييم وخطواته ، و هي خطوات مترابطة أولى هذه الخطوات وضع توقعات الأداء و هذا يتم من خلال تحديد معايير الأداء الملائمة و المناسبة للأداء الفعال ، انطلاقا من وصف واضح و مكتوب لكل الوظائف ، تليها الخطوة الثانية و المتمثلة في مراقبة التقدم في الأداء حيث تضمن هذه الخطوة التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملون وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، ثم تأتي بعد ذلك خطوة التقييم الرسمي للأداء أي مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار و التعرف على الانحرافات في الأداء ، حيث تسمح هذه الخطوة بتوفير نتائج عن تقييم الأداء ، يتم إبلاغ العاملين بهذه النتائج من خلال مقابلات تقييم الأداء التي توفر التغذية العكسية عن الأداء ، و أخيرا يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف ، وهذا من خلال محاولة تحسين عناصر الأداء الفعال سواء تعلق الأمر بالموظف أو الوظيفة أو الموقف، و حتى يؤدي نظام التقييم الأهداف المنشودة منه يتوجب القيام بمراجعة فعالية هذا النظام ، هذه الفعالية التي لا تتحقق إلا من خلال مقومات و شروط يجب أن تتوفر في هذا الأخير .

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية الأداء، يمكن القول أن الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته في المستقبل ، حيث يهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد و هي و احد من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، تقوم على مبادئ و ممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم ، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل.

❖ الفصل الرابع:

# الإجراءات المنهجية

## للبحث

## تمهيد:

إن الإجراءات المنهجية جزء لا يتجزأ من الدراسة ولا تقل أهمية عن باقي المراحل التي تمر بها الدراسة، تعتبر الدراسة الميدانية ذلك المجال الذي يتم فيه اختبار فرضيات الدراسة وما قد تم عرضه في الجانب النظري، وذلك بالنزول إلى ميدان الدراسة وجمع المعلومات، البيانات وتحليلها من أجل كشف الحقائق التي يتم من خلالها التأكد من تصديق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وبالتالي الإجابة عن تساؤلاتها، وعليه فإنه تم جمع المعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة وهذا بالاعتماد على استمارة استبيان. وسنقوم في هذا الفصل بعض أهم الإجراءات المنهجية المتبقية بداية بتعريف المنهج المستخدم في الدراسة وتحديد مجال الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، وكذا عينة البحث ووسائل جمع البيانات ها والمعلومات في الدراسة، كما نشير إلى الخطوات التي تم إتباعها في بناء استمارة البحث، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج المتوصل إليها.

## 1- الدراسة الاستطلاعية :

لقد تم القيام بزيارات استطلاعية مابين مصالح البلدية و التي هي محل موضوع دراستنا و وهذا يكون كمنوال منهجي تم فيه الوقوف على واقع الفعلي للدراسة و ذلك بالتعرف على العديد من الامور المتعلقة بالمؤسسة و معرفة الاعمال التي يقوم بها الموظف و التعبير عن الأداء الفعلي له و تم تجريب استمارة الاستبيان كألية لهيكل الذي يتماشى معه واقع دراسة البحث و من خلال ما سبق يمكن ذكر اهداف الدراسة والتي كانت كالآتي :

- الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية حتى يمكن التعامل مع ظاهرة الاجهاد المهني داخل الوسط الإداري
- معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات و ذلك من حيث وضوح عبارات الأداة و مدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه مع المتغيرات
- قياس الخصائص السيكمترية للأداة

**3- خطوات الدراسة الاستطلاعية :** أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021 و بعد الحصول على الموافقة لاجراء البحث في إدارة البلدية و دائرة وادي ارهيو بغليزان تم توزيع المقياس على عينة قوامها 20 موظف من المجتمع الاصلي و كان الهدف منها تجريب الأداة و معرفة مدى صلاحيتها لقياس الظاهرة و عليه كانت نتائج الدراسة كالآتي :

- تحديد مجتمع الدراسة .
- تحديد عينة الدراسة .
- التأكد من صحة الأداة التي تم استخدامها في الدراسة .

## 4- مجالات الدراسة:

### ● المجال المكاني والبشري:

- تم إجراء الجزء الميداني من الدراسة الميدانية ببلدية وادي ارهيو وبالمصلحة التقنية للبلدية و كذلك بمقر الدائرة لدائرة وادي ارهيو و هذا لترابط المهام بينهم و للعلاقة الإدارية بين موظفي المصالح الثلاث .
- **تعريف بلدية وادي ارهيو:** بلدية هي وحدة إدارية لامركزية أو هيئة إقليمية في النظام الإداري الجزائري و هذا ما نصت المادة الأولى من قانون 08-90 بقوله: "البلدية هي جماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و

الاستقلال المالي و تحدث القانون " و البلدية لها ليم و مركز و إسم و تتبين حدودها الإدارية ، و تتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية.

أما عن بلدية وادي ارهيو فتقع في الناحية الشرقية لولاية غليزان ، يحدها شمالا بلدية واريزان و أما جنوبا بلدية لحلاف و غربا فتحدها بلدية جديوية و شرقا بلدية مرجة سيدي عابد.

ظهرت بلدية وادي ارهيو بعد التقسيم الإداري في عام 1984 كنيحة حتمية للتحويلات الإقتصادية و الإجتماعية التي عرفت منذ تاريخ ظهورها و عرفت تطورا كبيرا خاصة في الجانب الإجتماعي إثر إنجاز العديد من المشاريع السكنية و الهياكل القاعدية .

● **المجال الزمني:** تم القيام بإجراء هذه الدراسة ابتداء من 12 ماي 2022 إلى غاية 24 ماي 2022، إذ قمنا بالإطلاع على الوثائق والسجلات التي ساعدتنا على التعرف على عدد الموظفين بلدية وادي ارهيو و المصلحة التقنية التابعة لها و الدائرة محل الدراسة، كما قمنا باختبار الاستمارة الأولية ومعرفة مدى ثباتها على عينة من الموظفين لتعديل بعض الأسئلة وحذف البعض منها.

● **مجتمع الدراسة:** شملت العينة في مجال دراستنا موظفين و إدارات و مسؤولين فرعيين و لقد بلغ حجم افراد العينة 80 من المجتمع الأصلي

**الدراسة الأساسية:**

● **عينة الدراسة:** لقد استلزمت هذه الدراسة استخدام اخذ 20 فردا للدراسة الاستطلاعية العشوائية فيم بلغ عدد الموظفين من مجتمع الدراسة الاصلي حوالي 80 فرد للدراسة الأساسية  
ولقد قمنا باستخدام دراستنا هذه نظرا لعدة أسباب نذكر منها:

1. تحمس الموظفين بالمركز لهذا الموضوع وإبداء الرغبة في أن يكونوا ضمن أفراد العينة، وتجاوبهم مع موضوع الدراسة لأنهم يرون أنفسهم يعانون من الإجهاد.

2. المعرفة الشخصية للباحث برئيس مصلحة المستخدمين بالبلدية

3. تقديم التسهيلات من طرف هذه المؤسسة والموافقة على إجراء الدراسة بها.

تتكون من 80 موظف مقسم بين جنسين ذكوري وأنثوي وذلك في الجدول أدناه

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، السن و الاقدمية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	الذكور	26	%32.50	%100
	الإناث	54	%67.50	
السن	أقل من 40 سنة	37	%46.25	%100
	أكثر من 40 سنة	43	%53.75	
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	07	%08.75	%100
	أكثر من 5 سنوات	73	%91.25	

يمثل الجدول رقم 01 توزيع وتصنيف أفراد العينة حسب المتغيرات الوسيطة التالية: الجنس و السن ، و الأقدمية ، ولقد قدرت عينة الذكور بنسبة 32% مقارنة بالإناث مقدرة ب 67 % بينما سجلنا نسبة 46.25% من هم أقل من 40 سنة تقابلها نسبة 53.75% من هم أكثر من 40 سنوات ، فيما قدرت نسبة 08.75% ممن عينة من هم أقل من 5 سنوات بينما قدرت عينة الذين أقدميتهم أكثر من 5 سنوات ب 91.25%

#### 5- أدوات جمع البيانات:

\* الإستمارة: ان الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستمارة و ذلك للحصول على بيانات و معلومات من مجتمع الدراسة و هي الأداة الرئيسية المستخدمة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع حيث تم دمج هذه الاستمارة المشكلة من محورين قسم فقراته (من 1 حتى 16) تتمحور حول الاجهاد المهني و قسم ثاني مجموع فقراته (من 17 حتى 28) استخدمنا فيه مقياس الأداء الوظيفي النسخة المترجمة ل Carlos, V. S., Rodrigues, R. G., (2015) فيم تمثلت لبعاده في:

\* بعد المعارف الوظيفية: هذه فقراته : 4.3.2.1.

\* بعد المهارات التنظيمية: هذه فقراته : 9.8.7.6.5.

\* بعد الكفاءة: هذه فقراته : 10 . 11 . 12

تم تحديد إجابات المستجوب بآراء وذلك بسبب تخوف المبحوثين عادة من الأسئلة المفتوحة، كما تمنح المستجوبين السرعة والدقة في الإجابة على الأسئلة المطروحة . أما طريقة توزيع الاستمارة فقد تم بيننا كمتريبين مباشرة نحو الموظفين، كما تم منح الوقت الكافي للموظفين للإجابة على الأسئلة بأريحية تامة قبل استرجاع الاستمارة .

\* المقابلة:

استعملنا المقابلات مع عدد ما إطارات البلدية و الدائرة و المصلحة التقنية لبلدية وادي رهيو ممثلة في مدير مصلحة المستخدمين بالبلدية و المتصرف الرئيسي بالدائرة و مدير المصلحة التقنية للبلدية فقد سهل علينا كل اطار بمصلحته في تقديم معلومات حول نوع المهمات التي يزاوها كل موظف و نوع النشاطات اليومية و الاعمال المكلفة داخل و خارج المصلحة وذلك من خلال مرافقتنا بشكل يومي مع توجيهنا و اعلامنا بمختلف مرافقها كي تسهل علينا الاندماج و الاتصال كما تم اعلامنا و تعريفنا بنوعية المناصب و التي تختلف أدوارها من منصب لآخر و خصوصا في المصلحة التقنية حيث لمسنا بان الموظف يقوم بأعمال ميدانية يومية خارج المصلحة و خصوصا موظفي مصلحة التعمير و الاشغال و موظفين مشرفين على مصلحة النظافة و البيئة و موظفي مكتب الدراسات التقنية و هذا من اجل المتابعة و المعاينة و المراقبة فيم لاحظنا و من خلال فترات تربصنا أن هناك ضغوط اقل شدة بالبلدية و الدائرة و أقل منها مشقة و تعب كما لاحظنا تجاوبا كبيرا من طرف المبحوثين و تحمسهم الشديد لموضوع لبحث

## 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لقد تم استخدام النسب المئوية المستخلصة من تكرارات أفراد العينة وذلك للتعرف على خصائص عينة البحث
- معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق الاستمارة .
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجات اتفاق العينة مع مصادر الاجهاد مع المتغيرات :
- المحور الأول: البيانات الشخصية: الجنس، السن، الاقدمية في العمل.
- المحور الثاني: يتعلق باستبيان الاجهاد المهني، ويتكون من 16 فقرة من 01 الى 16
- المحور الثالث: يتعلق بالاداء الوظيفي ويتكون من 12 فقرة من 01 الى 12.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (2) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة الفقرة
01	02	03	04	05	درجة +

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 2022 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.}$$

- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8

- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي  $1.8 = 0.8 + 1$

- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي  $2.6 = 0.8 + 1.8$ .

- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي  $3.4 = 0.8 + 2.6$

- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي  $4.2 = 0.8 + 3.4$

- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي  $5.0 = 0.8 + 4.2$

كما موضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (3) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	معارض بشدة	من 1 الى 1.8
ضعيف	معارض	من 1.8 الى 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 الى 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 الى 4.2
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.2 الى 5.0

صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين لجامعة ابن خلدون \_تيارت\_ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية حيث بلغ عدد المحكمين 03 أساتذة، مما ساعدنا ذلك على تعديل الاستبيان في صورته النهائية.

7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

أ- صدق الاتساق الداخلي: وقد تم إعداد الاستبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي) حيث تم توزيع الاستبيان التجريبية على عينة قدرها 20 مفردة تحديد التجانس الداخلي ومدى فهم عينة البحث لعباراتها ثم قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss v12022 للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة و تم توزيع الاستمارة التجريبية كذلك قصد حساب الثبات الفا كرونباخ حيث سجلت النتائج الإحصائية في الجدول التالي:

جدول رقم (04) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الاجهاد المهني

المحور	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	العلاقة بين البعد والدرجة الكلية
الاجهاد المهني	01	*0.494	**0.921
	02	**0.609	
	03	**0.749	
	04	*0.517	
	05	**0.738	
	06	**0.622	
	07	**0.620	
	08	*0.494	
	09	**0.909	
	10	**0.749	
	11	*0.557	
	12	**0.738	
	13	**0.622	
	14	*0.499	
	15	**0.689	
	16	**0.789	

\*دالة عند 0.05

\*\*دالة عند 0.01 مخرجات spss vr22

في الجدول رقم (03) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان الاجهاد المهني صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان

جدول رقم(05) يوضح ثبات استبيان الاجهاد المهني بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون <b>Coefficient De Spearman- Brown</b>
<b>0.936</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) ان استبيان الاجهاد المهني يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل سبيرمان العالية.

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء الوظيفي

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	البعد
**0.954	**0.706	.1	الأداء الوظيفي
	**0.733	.2	
	**0.779	.3	
	**0.615	.4	
	**0.818	.5	
	**0.774	.6	
	**0.761	.7	
	**0.642	.8	
	**0.701	.9	
	**0.732	.10	
	**0.773	.11	
	**0.707	.12	

\*دالة عند 0.05

\*\*دالة عند 0.01 مخرجات spss vr22

في الجدول رقم (03) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان الأداء الوظيفي صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

جدول رقم(7) يوضح ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون <b>Coefficient De Spearman- Brown</b>
<b>0.964</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان استبيان الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل سبيرمان العالية

ثبات استبيان بطريقة الفاكرونباخ:

جدول رقم (8) يبين مستوى الثبات لمحاو استبيان بطريقة الفاكرونباخ

المحاور	قيمة ألفاكرونباخ
الاجهاد المهني	0.768
الأداء الوظيفي	0.755
الاستبيان	0.937

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أنه جميع المحاور لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصالح للقياس.

وبما أن الاحصاءات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج المحصل عليها نجد أنها مؤشرات تدعم مصداقية أداة الدراسة وتسمح لنا باعتماد النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

## 2-الدراسة الأساسية:

**2-1- المنهج المعتمد في الدراسة:** لقد اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعنى بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما تم الاعتماد على الإجراءات الإحصائية من الوصف والاستدلال الذي يدرس الوحدات ويهدف إلى إجابات كمية عن أسئلة مشاكل البحوث والتحقق من الفرضيات المطروحة

**2-2- مجتمع وعينة الدراسة:** نظرا لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية أي بشكل غير احتمالي وهذا لعدم توقع أن العينة المختارة لها خصوصية، خاصة موظفي مصالح البلدية و الدائرة و موظفي المصلحة التقنية بشكل كبير و التي تتميز طبيعة وظيفتها بكثرة الأعباء الملقاة على عاتق موظفيها أما بالنسبة للعينات التي يمكن استخدامها في المنهج الوصفي، فيجب أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة سواء كانت هذه العينات عشوائية احتمالية أو غير عشوائية تساعد في المحصلة النهائية الباحثين على الحصول على نتائج، واستنتاجات لها درجة معقولة من المصدقية حتى يمكن تعميمها و اشتملت هذه الدراسة على عينة قوامها 80موظف موزعين على مختلف المصالح الثلاث المذكورة مسبقا ومن كلا الجنسين وذلك خلال الموسم من 12 ماي 2022 إلى غاية 24 ماي 2022 و التي بلغ عدد الاستبيانات الموزعة عليها 94 استبيان، استرجع منها 84 وعند القيام بالتفريغ والتصحيح لدراسة النهائية وتحليل البيانات وجدنا 80استبيان صالحة للدراسة وهم العينة المستهدفة و محل الدراسة، ولتحديد استجاباتهم تم ذلك عن طريق اختبار تكرارات أفراد العينة، والجدول رقم 01 السابق نشره يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس .

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تتوجب على كل بحث علمي أن يتبعها وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية بدءا بالتعريف بمجالات الدراسة ( المكاني، الزماني و البشري )، المنهج المستخدم في البحث و العينة التي اعتمدنا عليها في الدراسة وطريقة اختيارها، كما توجب علينا توضيح وسائل البحث وكيفية توظيفها لجمع المعلومات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة مع عرض البيانات .

❖ الفصل الخامس

# عرض وتفسير النتائج



• أولاً: الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

الجدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
الذكور	26	32.50
الإناث	54	67.50
المجموع	80	%100

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 67.50% و هي نسبة مرتفعة جدا بضعفين مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 32.50% من عينة الدراسة، ما يمكن تفسيره بالتوجه القوي للإناث الى العمل الإداري حيث اغلب العينة اناث بمهاته الوظيفة حيث يتطلب العمل بوظيفة البلدية وجود الجنس الأنثوي بكثرة لقدرته على التعامل مع المواطن و خدمته أكثر الجنس الاخر.

الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
اقل من 40	37	46.25
اكثر من 40	43	53.75
المجموع	80	%100

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (10) يتضح لنا أن أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة و هذا يمثل بنسبة تقدر بـ 53.75% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا فئة عمرية للعمال والتي تتراوح ما بين أقل من 40 سنة بنسبة 46.25% وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد مزيج بين الشباب والكبار في السن فالشباب يمتازون بفاعلية والكهول بسرعة الأداء

الجدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرارات	السنوات
08.75	07	أقل من 5
91.25	73	أكثر من 05
%100	80	المجموع

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 08.75% من أفراد عينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديهم أقل من 05 سنوات، في حين تمثل نسبة 91.25% منهم أقدمية أكثر من 05 سنة، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يزيد عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف البلدية التي تعمل على الاعتماد على إطاراته من ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع طبيعة المؤسسة التي تعرف ضغطاً هائلاً تتطلب توفر عنصر الخبرة.

● ثانياً: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة:

■ اختبار وتحليل الفرضية العامة:

● والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاجتهاد المهني ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية -واد ارهيو-.

الجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط الاجتهاد المهني ومستوى الأداء الوظيفي

علاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الاجتهاد المهني	188,08	3.18	-0.743**	0.01	دالة احصائية
الأداء الوظيفي	340,56	8.10			

التعليق:

يتضح من الجدول رقم 12 أن أفراد عينة الدراسة قد سجلوا في متغير الإجهاد المهني متوسط حسابي قدره (188.08)

و بانحراف معياري قيمته (03.18) و في المتغير الثاني الخاص بالاداء الوظيفي كانت قيمة المتوسط الحسابي 340.56 و بانحراف معياري قيمته ( 8.10 ) فيم ان أن معامل الارتباط بين الاجهاد المهني ومستوى الأداء الوظيفي يساوي (-0.743) وأن مستوى الدلالة تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاجهاد المهني ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية ، أي كلما قل مستوى الاجهاد المهني من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

#### التفسير:

و يمكن تفسير بأن متوسط الأداء كان مرتفع عن متوسط الاجهاد المهني و هذا يعكس بصفة عامة نظرية الموظفين الواقعية لانعكاسات الإجهاد المهني، وسعيهم الدائم لتحقيق التأقلم مع المواقف المجهدة، وفي هذا الصدد تتفق الدراسة مع دراسة فتيحة بن زروال (2008) التي تشير إلى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف العامل أو الموظف ترجع بالأساس إلى نمط شخصية الفرد العامل فمنها ما يركز على استراتيجيات المواجهة المركزة على حل المشكلة بينما يستخدم الآخرون استراتيجيات المواجهة المركزة على الانفعال أكثر، والتي تنعكس بدورها مستوى الصحة النفسية الذي يتمتع به غالبية أفراد عينة الدراسة الحالية وذلك حسبما أشارت بعض الدراسات السابقة كدراسات: نوال حمداش (2003) إلى أن الإجهاد المهني المترتب عن العمل يرتبط إيجابيا بعدد من المتغيرات مثل، الصحة النفسية والصحة الجسمية، والرضا عن الحياة والسعادة، والمواجهة الفعالة للضغوط، وحل المشكلات بنجاح، والأداء الوظيفي، والأداء الأكاديمي الجيد والانبساط، والدافعية للعمل وجودة الإنتاج، وضبط النفس، وقلة الألم والتعب، كما يرتبط سلبا بعدد من المتغيرات مثل: عبء الدور الكمي، تناقض الدور، عبء الدور النوعي وغموضه، ووجود كثير من الروتينية في العمل، هي من الأسباب المؤدية إلى زيادة الإجهاد لدى الأفراد العاملين، كما لا يمكننا أن ننكر دور الوسط الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه موظفي البلدية والدائرة فله و دوراً في ظهور الإجهاد المهني، وهذه النسبة المتوسطة للإجهاد المهني لها دليل على إحساس عينة الدراسة باستقرار الظروف والمواقف المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيشونها والتي تكون سببا في توافقهم المهني، والاجتماعي والمهني وفي هذا الصدد أيضا نرى بأن للبيئة التي يعمل فيها الموظفون داخل او خارج البلدية و دور كبير في زيادة أو تخفيف من درجات الإجهاد المهني فمعظمهم يعملون تحت نفس الظروف التنظيمية والفيزيائية، ويعيشون في نفس البيئة مما يجعلهم لا يتفاوتون في درجة الإجهاد النفسي وتشير استجابات أفراد العينة الدراسة و انطلاقا من ابعاد مقياس الأداء الوظيفي المستخدم بأن بعد المعارف الوظيفية يساهم في تقليل عبء العمل لدى الموظف و ذلك من خلال المكتسبات و الخبرات القبلية و التي تكسب الموظف ليونة و اليات دفاعية تجعله يتأقلم مع مواقف ضاغطة و لاحظنا أيضا بأن بعد المهارات التنظيمية لبعض الإطارات تجعل منهم متفوقين اداريا مع بعضهم البعض و ذلك من خلال تقاسم المهام و الأدوار و من خلال الاتصال فيم بينهم خصوصا في المصلحة التقنية اين لمسنا العمل الجماعي من خلال الخرجات المعاينة و المتابعة و التفقد للأشغال و كذلك

موظفي الحالة المدنية بالبلدية فلاحظنا ايضا تقاسم المهام و الأنشطة عند استخراج الوثائق و تنظيم المواطنين و خدمتهم و فيم يخص بان بعد الكفاءة نجده مقيد لنخبة من الموظفين في البلدية بشكل عام ذلك من خلال المهمات الحساسة كمصلحة البطاقة الرمادية و مصلحة جواز السفر و مكتب الدراسات بالمصلحة التقنية للبلدية اين تعتمد إدارة البلدية على نخبة من الموظفين ذوي كفاءة و قدرة على التعامل مع مواقف ضاغطة كحالات تزوير الوثائق و المركبات و كذلك حل مشاكل السكن و العقار و الاشغال العمومية بشكل عام لدى موظفي المصلحة التقنية وبذلك بيئة العمل وظروفه الفيزيائية وبعد الأعراض الاجتماعية وكيف أن كل منها يلعب دورا كبيرا في خفض أو رفع درجات الإجهاد المهني المترتب عن العمل والمواقف الصعبة التي يتعرضون لها في بيئة العمل سواء في الفترات الصباحية، أو في الفترات المسائية.

#### ■ اختبار وتحليل الفرضية الاولى:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الجنس وبعد الاجهاد المهني

#### الجدول رقم (13) يوضح نتائج الفروق بين الاناث والذكور لبعده الاجهاد المهني

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	sig	دلالة
الذكور	21.08	2.31	-1.56	0.843	لا توجد فروق
الاناث	22.94	2.14			

#### التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن المتوسطات الحسابية بين درجات الذكور و الاناث في مقياس الإجهاد المهني غير متفاوتة بشكل كبير حيث قدر المتوسط الحسابي لدى الذكور ب(21.08) و عند الاناث ب(22.94) كما قدر الانحراف المعياري ب2.31 للذكور في حين قدر عند الاناث ب(2.14)، كما أن قيمة "ت" المحسوبة المقدر ب -1.56 و هي أصغر من قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذكور و الاناث في مقياس الإجهاد المهني

ومنه بما ان sig=0.843 أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الجنسين لبعده الاجهاد المهني و بذلك نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل .

## التفسير:

ويمكن تفسير ذلك بان الوسط الإداري في الوقت الراهن لم يعد يفرق بين الذكور و الاناث حيث اصبحت هذه الأخيرة تجابه ضغوط مهنية ماثلة لما يعيشها الرجل الزمت عليها البحث لفرص التطور المهني الى جانب هذا و لوجود مسؤوليات اسرية إضافية لكلا الجنسين اكسبتهما استعدادا مسبقا لمواجهة ضغوط العمل و هذ للتكيف وابتكار استراتيجيات تسمح لهما بالتأقلم مع الوسط الإداري المعروف بالضغوط المهنية مما يجعلنا نرفض الفرض البديل و نقبل الفرض الصفري الذي يؤكد على عدم وجود فروق بين الجنسين.

وهذا ما يتفق مع دراسة النووي (2009) و دراسة الجعفري (2012) ودراسة عدنان (2010) و التي خلصت بعدم وجود فروق بين الذكور و الاناث في مستوى الاجهاد الذي يمكن ان يتاثر بعوامل شخصية أخرى و ان مصادر الاجهاد المهني كانت تقريبا واحدة لكلا الجنسين كانت متمثلة في عبء العمل الداري و التحضير الدراسي للبرنامج السنوي و تحضير الشهادات و كذلك حضور الاجتماعات الدورية مع المدراء و الدورية مع ممثلي الطلبة و كذلك دراسة شكاوي و طعون الأساتذة و الطلبة في نفس الوقت.

### ■ اختبار وتحليل الفرضية الثانية:

والتى مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين السن وبعد الاجهاد المهني

### الجدول رقم (14) يوضح نتائج الفروق بين المجموعتين اقل و اكثر من 40 لبعده الاجهاد المهني

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	sig	دلالة
اقل من 40 سنة	21.08	2.31	10.65	3.255	لا توجد فروق
اكثر من 40 سنة	22.94	2.14			

### التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن المتوسطات الحسابية بين درجات عينة الدراسة من هم اقل من 40 سنة و من هم اكثر من 40 سنة في مقياس الإجهاد المهني غير متفاوتة بشكل كبير ايضا بحيث قدر المتوسط الحسابي لدى عينة الدراسة من هم اقل من 40 سنة ب(21.08) و عند موظفي اكثر من 40 سنة ب(22.94) كما قدر الانحراف المعياري ب2.31 لمن هم اقل من 40 سنة في حين قدر عند و من هم اكثر من 40 سنة ب(2.14) كما أن قيمة "ت" المحسوبة المقدر ب 10.65 و هي أكبر من قيمة 3.255 غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين الفئتين ومنه بما ان  $sig=3.255$  أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة من هم اقل من 40 سنة و فئة من اكثر من 40 سنة. و بالتالي نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل .

**التفسير:**

وهذا راجع إلى أنّ الموظفين أصحاب هذه الأعمار من كلا المجموعتين هم من الذين يمارسون مهمة الادارة و خصوصا خدمة المواطنين بحيث كل فرد (موظف) في منصبه مسؤول و يتحمل نفس مسؤولية المهام الملقاة على عاتقه ويتعرض لنفس الضغوط ، و قد لاحظنا التعب و الارهاق اللذان يرافقان مسؤولي الشعب على اختلافهم من خلال مزاوله مهامهم واثناء القيام باجتماعات المجلس الشعبي البلدي ، و الضغط المتزايد عليهم خصوصا عند تراكم انشغالات و شكاوي المواطنين و في نفس الوقت عند دراسة المشاريع المتعلقة بالتنمية المحلية للبلدية لتفادي التأخر

#### ■ اختبار وتحليل الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاقدمية لبعده الاجهاد المهني

الجدول رقم (15) يوضح نتائج الفروق بين المجموعتين اقل و اكثر من 5 سنوات لبعده الاجهاد المهني

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	sig	دلالة
أقل من 5 سنوات	21.08	2.31	15.57	0.152	لا توجد فروق
أكثر من 5 سنوات	22.94	2.14			

**التعليق:**

يتضح من خلال الجدول رقم 15 أن المتوسطات الحسابية بين درجات ذوي الاقدمية أكثر من 15 سنة وأقل من 15 سنة في إستبيان الإجهاد المهني غير متفاوتة حيث قدر المتوسط الحسابي لدى ذوي الاقدمية أقل من 5 سنوات بـ 21.08 وعند ذوي الاقدمية أكثر من 5 سنوات بـ 22.94 كما قدر الانحراف المعياري بـ 2.31 لذوي الاقدمية أقل من 5 سنوات في حين قدر عند ذوي الاقدمية أكثر من 5 سنوات بـ 2.14 كما أن قيمة "ت" المحسوبة قدرة بـ 15.57 و هي أكبر من قيمة بـ 0.15 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

ومنه بما ان  $sig=0.152$  أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وبذلك نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل .

**التفسير:**

حيث ان كلا المجموعتين يملكون نفس الأساليب المواجهة المناسبة للضغوط التي يتلقونها في الوسط الإداري حيث ان المجموعة الأولى ذات خبرة المحدودة يملكون حماس و استعداد و اليات دفاع تكيفية متنوعة مع الضغوط المهنية المصاحبة لمنصب العمل فيم ان المجموعة الثانية ذات الخبرة المعتبرة لديهم سلوكيات و أساليب تكيفية مكتسبة خلال المسار الوظيفي لمواجهة الضغوط المهنية

و بالتالي تتفق هذه الدراسة مع دراسة مطاطة موسى 2010 و التي توصلت الى انه لا توجد فروق دالة احصائيا ما بين الضغوط المهنية و سنوات الاقدمية المهنية لدى أعوان الحماية المدنية

#### ■ اختبار وتحليل الفرضية الرابعة:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاناث والذكور لبعء الأداء الوظيفي

الجدول رقم (16) يوضح نتائج الفروق بين الاناث والذكور لبعء الأداء الوظيفي

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	sig	دلالة
الذكور	21.08	2.31	14.35	2.351	لا توجد فروق
الاناث	22.94	2.14			

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن المتوسطات الحسابية بين درجات الذكور في إستبيان الاداء الوظيفي غير متفاوتة حيث قدر المتوسط الحسابي لدى الاناث المقدرة بـ 21.08 وعند الاناث بـ 22.94 كما قدر الانحراف المعياري بـ 2.31 للذكور في حين قدر عند الاناث بـ 2.14 كما أن قيمة "ت" المحسوبة قدره بـ 14.35 و هي أكبر من قيمة بـ 2.35 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

ومنه بما ان  $sig=2.351$  أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيم يخص علاقتهم ببعء الأداء الوظيفي وبذلك نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل .

**التفسير:** نلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروق بين الجنسين عند دراستنا لبعء الأداء الوظيفي وهذا لتناسق في تطبيق المهام الموكلة اليهم و لطبيعة العمل الذي يتطلب تشاطر في أداء المهمات داخل جميع مصالح البلدية و التي تعتمد على العمل الجماعي بين افراد الإدارة و التفاهم في تبادل الأدوار و هذا لقضاء حوائج المواطنين و خدمتهم على احسن وجه خصوصا عند كتابة و استخراج و طبع الوثائق و المصادقة عليها في ظل ضغوط مهنية سائدة .

▪ اختبار وتحليل الفرضية الخامسة:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين السن لبعء الأداء الوظيفي

الجدول رقم (17) يوضح نتائج الفروق بين المجموعتين اقل و اكثر من 40 سنة لبعء الأداء الوظيفي

دلالة	Sig	اختبار ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
لا توجد فروق	0.336	11.93	2.31	21.08	37	اقل من 40
			2.14	22.94	43	اكثر من 40

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم 17 أن المتوسطات الحسابية بين درجات عينة الدراسة من هم اقل من 40 سنة و من هم اكثر من 40 سنة في مقياس الاداء غير متفاوتة بشكل كبير ايضا بحيث قدر المتوسط الحسابي لدى عينة الدراسة من هم اقل من 40 سنة بـ(21.08) و عند موظفي اكثر من 40 سنة بـ(22.94) كما قدر الانحراف المعياري بـ 2.31 لمن هم اقل من 40 سنة في حين قدر عند و من هم اكثر من 40 سنة بـ(2.14)، كما أن قيمة "ت" المحسوبة المقدر بـ 11.93 و هي أكبر من قيمة 0.336 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين ومنه بما ان sig=3.255 أكبر من 0.05

ومنه بما ان sig=0.336 أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن و بعد الأداء الوظيفي ومنه نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل .

التفسير:

لا يعتبر عامل السن عاملا ليريز الاختلاف بين الموظفين لتحديد بعد الأداء الوظيفي و هذا ما توصلنا اليه في نتائجنا فالتقارب في عامل الأداء بين اعمار الموظفين يعزى الى عامل بعد الكفاءة المتساوية بين الموظفين و الى طبيعة العمل الإداري و الذي ينص على تطبيق المهام بمخافيرها فالصلاحيات الممنوحة تكون وفق معايير و قوانين المنظمة و لا تخرج عن نطاق أداء المهمة بحيث وجب على الموظفين تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم دون اعتبار السن عذرا لتجاوز التشريعات المعمول بها .



▪ اختبار وتحليل الفرضية السادسة:

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الاقدمية لبعء الأداء الوظيفي

الجدول رقم (18) يوضح نتائج الفروق بين المجموعتين اقل و اكثر من 5سنوات لبعء الأداء الوظيفي

دلالة	Sig	اختبار ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
لا توجد فروق	0.210	9.63	2.31	21.08	07	أقل من 05
			2.14	22.94	73	أكثر من 05

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم 18 أن المتوسطات الحسابية بين درجات ذوي الاقدمية أكثر من 15 سنة وأقل من 15 سنة في إستبيان الأداء الوظيفي غير متفاوتة حيث قدر المتوسط الحسابي لدى ذوي الاقدمية أقل من 5 سنوات بـ 21.08 وعند ذوي الاقدمية أكثر من 5 سنوات بـ 22.94 كما قدر الانحراف المعياري بـ 2.31 لذوي الاقدمية أقل من 5 سنوات في حين قدر عند ذوي الاقدمية أكثر من 5 سنوات بـ 2.14 كما أن قيمة "ت" المحسوبة قدره بـ 9.63 و هي أكبر من قيمة بـ 0.21 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه بما ان sig 0.21 أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين

ومنه بما ان sig 0.21 أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية وبذلك تقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل .

التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها و التي تفند الفرض البديل و تلزم علينا الفرض الصفري و ذلك بعدم وجود فروق بين الاعمار و هذا لتحقيق أداء وظيفي ممتاز فلقد لمسنا بان الموظفين لديهم أداء متوافق و متساو نسبيا لكون ان الموظفين الأقل من 5 سنوات يتشبعون بحبوية و حماس و طاقة شبابية سلسة تجعلهم محافظين على نسق و وتيرة أداء المهمات على اكمل وجه في مقابل ذلك لاحظنا تشبع البلدية بموظفين ما هم أكثر من 5 سنوات بحبرة و اقدمية في انجاز المهمات تجعلهم نخبة الموظفين يوجهون ما هم دون 5 سنوات خصوصا عندما يتعلق الامر بوثائق الاسرة كملفات الزواج و الطلاق و عند مصالح البطاقة الرمادية مثلا و مصلحة جواز السفر و التي تقتضي تواجد عناصر ذوي اقدمية في التعامل مع الوثائق الحساسة وهذا مايعزز بعد المعارف الوظيفية في لعب دور في أداء المهام على اكمل وجه و هذا ما يتوافق و تنسجم معه المجموعتين في مناصب العمل بالرغم من تنوعها واختلافها.

## تحليل النتائج على ضوء الفرضيات :

بعد تفرغ البيانات و النسب المئوية و التكرارات استخلصنا من خلال الفرضيات و يبدو بان هناك تشابه و اختلافات بين نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسات الراهنة حيث انها تقترب في بعض الأحيان جزئياً و تختلف مع البعض الاخر وذلك بوجود علاقة ارتباطية قوية بين الاجهاد المهني و مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية أي كلما قل مستوى الاجهاد المهني من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي و التي تتفق مع دراسة الدكتورة عناب اميمة (2018) و التي اوجدت اعراضاً مهنية متمثلة بأعراض نفسية و جسدية و سلوكية لدى الموظفين الإداريات بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي واتفق كذلك الدراسة مع دراسة مطاطة موسى 2010 دراسة لضغوط العمل و علاقتها بالتوافق المهني لدى أعوان الحماية المدنية و التي فندت بوجود فروق دالة احصائياً بين ضغوط العمل و متغير السن و الاقدمية المهنية. كما تتفق مع دراسة برايسون و اخرون 1985 التي توصلت الى تبيان العوامل المختلفة التي تساهم في الإحساس بالانحماك النفسي للأستاذ و المتمثلة في الممارسات الإدارية العقيمة داخل المؤسسة و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و نقص المساندة الاجتماعية من قبل المدير و الزملاء.

### • من خلال ما تقدم من النتائج تم التوصل الى مجموعة من التوصيات وهي :

- أ - العمل على معالجة العوامل التي تسهم في الاجهاد الوظيفي وزيادة حماس الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مريحة وتقديم الدعم التنظيمي لهم.
- ب- ضرورة القضاء على المشاكل المسببة للصراعات بين الموظفين من خلال تحديد الاعمال الموكلة لكل فرد ومنع التدخل في عمل وواجبات الاخرين .
- ج- العمل على تحسين العلاقات الشخصية بين الموظفين وبين مرؤوسيههم وإضفاء روح المحبة والتعاون وخلق اجواء بيئية تسهم في تحقيق ذلك.
- د- العمل على زيادة حماس الموظفين لما له من دور كبير في اي تنظيم فإذا تم تبنية في مختلف المستويات يؤدي الى شيوع روح الفريق والتعاون مما يجعل التنظيم متميز وقادر على مواجهة التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة.

خاتمة ❖

## خاتمة :

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ، هو التعرف على مدى تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال ، و بعد تحليل و إثراء متغيرات الدراسة نظريا و تطبيقيا و ذلك باستعمال أدوات منهجية تمثلت في الملاحظة والاستبيان ، و على ضوء ما توفر من دراسات سابقة و التناول النظري يمكن استنتاج أن العمل كان ولا يزال مصدر لشقاء الإنسان ، والضغوط في مجال العمل حقيقة موجودة لا مفر منها ، و إذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين ، فلا بد من إدارة هذه الضغوط و مواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها و توجيهها توجيهها سليما ، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو و الازدهار و التقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للمخاطر .

فقد أشارت معظم الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ، لكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر و ذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر ، وكذلك اختلاف هذه المصادر في المنظمات و المهن المختلفة ، و اختلاف نسبة الاستجابة لها من شخص لآخر ، وهذا يرجع إلى الفروق الفردية فيما بينهم و ردود أفعالهم اتجاه المواقف المسببة للضغوط ، ولقد تبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الفرد و المجتمع و المنظمة من الناحية الصحية و الاقتصادية و التنظيمية ، فضغوط العمل لها آثار نفسية و فسيولوجية ضارة و بجانب هذه الآثار المرضية لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد و مستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة و ارتفاع معدل الغياب و التسرب الوظيفي و زيادة نسبة الأخطاء ، وعليه يجب أن لا يتجاهل المدير الناجح مؤشرات الغياب أو دوران العمل أو انخفاض الأداء أو تدني مستوى الجودة ، ومن الخطأ الواضح أن يتجه معظم المديرين إلى البحث عن أسباب تقليدية لهذه الظواهر السلبية مثل ضعف التدريب ، تخلف التكنولوجيا ، عدم كفاية التعليمات ، نقص الدافعية وغيرها من العوامل التي لا تضع الضغوط بين المسببات المحتملة لهذه الظواهر ، إن المهمة الأولى للمدير في محاولة التعامل مع الضغوط هي الاعتراف بوجود ضغوط العمل و توصيفها ، ومن ثم البحث عن مداخل للتخلص من مسببات الضغوط أو على الأقل البحث عن استراتيجيات مناسبة للتعامل معها و توجيهها نحو الاتجاه الايجابي سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة .

المراجع ❖

## قائمة المراجع:

- جان بينجامين ستورا، الاجهاد أسبابه و علاجه ،ترجمة أنطوان ، هاشم ، منشورات عويدات ، ط1، بيروت
- محمد احمد نابلسي و اخرون 1991، الصدمة النفسية ، علم النفس الحروب و الكوارث ، سلسلة ثقافة نفسية ، بيروت ، دار النهضة العربية
- بلعابد مليكة، 2015 الاجهاد المهني لدى المرأة العاملة \_دراسة ميدانية لبعض القطاعات الخدماتية لولاية ام البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي \_ ام البواقي.
- فاروق السيد عثمان ، القلق وإدارة الضغوط النفسية ، دار الفكر العربي ، مصر، 2001
- محمد قاسم عبد الله ، مدخل إلى الصحة النفسية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، سوريا ، 2001
- لوكيا الهاشمي ، بن زوال فتحية :الإجهاد مفهومه تعريفه أنواعه مصادره نظرياته أساليب قياسه الإستراتيجية الوقائية و العلاجية ، دار الهدى للنشر ، عين مليلة، الجزائر، 2006
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، 2003
- عبد الفتاح الخواجة:الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين و التعامل مع الضغوط النفسية ، ط 1، دار البلدية موزعون وناشرون، عمان، 2010،
- سمير شيخاني : الضغط النفسي ، ط 1، دار الفكر العربي ، بيروت ، لبنان ، 2003،
- علي عسكر : ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها ، ط 2، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002،
- وفية أحمد الهنداوي : إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري ، العدد 58.
- سلامة عبد العظيم حسين ، طه عبد العظيم حسين : إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية، ط 1، دار الفكر ، الأردن، 2006
- فائق فوزي حسن :نظرية المنظمة ، ط1، دار الشؤون الثقافية ، بغداد، 1996
- احمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط 8 ، الدار الجامعية ، 2002
- عبد السلام أبو قحف و آخرون :محاضرات في السلوك التنظيمي ، ط1 ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2002
- حسين حريم : السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مكتبة العبيكان، الأردن، 2004

- نادر أحمد أبو شيخة: مدخل إلى إدارة الوقت ، ط 1، دار المسيرة ، الأردن ، 2009

حضير كاظم الفريجات و آخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009

إسلام عزيز : خصائص الشخصية المقاومة للإجهاد المهني لمدراء الثانويات من خلال اختبار الروشاخ ،مذكرة ماجستير في علوم التربية ، جامعة أم البواقي ، 2013

ناصر محمد العديلي : إدارة المنشآت ، ط 1، مرام للطباعة الإلكترونية، السعودية ، 1993

عمر مصطفى محمد النعاس : الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية ، ط 1، منشورات جامعة 7 أكتوبر، مصراتة ، ليبيا ، 2008،

بن زروال فتحية : أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر، إستراتيجيات المواجهة ) ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008

نوال حمداش : الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية و إستراتيجيات التعامل معه، دكتوراه دولة غير منشورة في علم النفس العمل ، معهد علم النفس ، جامعة قسنطينة ، 2003

فاروق عبده فلية ، السيد محمود عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005،

سلامة عبد العظيم حسين ، طه عبد العظيم حسين : إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية ، ط 1، دار الفكر ، الأردن ، 2006،

أسعد مخلوفي ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز و إستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة أم البواقي ، 2013

زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح : إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 200

مرعي، محمد مرعي، 2001 دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات دمشق دار الرضا للنشر.

نشوان، زكي محمود، 1999 إدارة الموارد البشرية الكويت، دار السلاسل للطباعة النشر والتوزيع .

هلال، علي، 1996 مهارات إدارة الأداء ، السعودية ، مركز تطوير الأداء

الخزامي، عبد الحكيم، 1999 تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين. ، الرياض ، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع

فرانك جي لاند، الفار جيمس، 2000 قياس أداء العمل الأساليب والنظرية والتطبيقات ترجمة: الحسن، يحيى، الرياض  
معهد الإدارة العامة.

القريوتي، محمد قاسم، 1998، السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات  
الإدارية. الطبعة الثانية، عمان، مكتبة الشرق

النمر، سعود محمد 1990 السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود  
الخزامي، عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، .

محمود، محمد فتحي، 1985، الرياض، الإدارة العامة المقارنة مطابع الفرزدق .

كنعان نواف، 1982 القيادة الإدارية، ط 2، الرياض دار العلوم للطباعة والنشر .

وصفي عقيل عمرو 1990 إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع .

القريوتي، محمد قاسم، 1993 مرجع سبق ذكره، .

احمد ماهر، السلوك التنظيمي؛ مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية

هلال محمد عبد الغني حسين، 1996 مركز تطوير الأداء، مهارات إدارة الأداء.

بدر حامد احمد، السلوك التنظيمي 1982، ط 1، الكويت، دار القلم .

عامر سعيد يس، خالد يوسف الخلف، 1983 الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي الرياض، دار المريخ،.

ثابت زهير، 2001 كيف تقيم أداء العاملين و الشركات، القاهرة، مصر، دار قباء للنشر

توفيق عبد الرحمن، 2003 نظم تقييم الأداء،، الطبعة الثالثة، الجزيرة، جمهورية مصر العربية، سلسلة إصدارات مركز  
الخبرات المهنية للإدارة " بميك "

طاهر محمود الكلالده، 2008 تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان دار علم الثقافة للنشر والتوزيع.

سالم مؤيد سعيد، 2002، عادل حر حوش صالح، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، ادارة الموارد البشرية مدخل  
استراتيجي

سلطان محمد سعيد، 2003 إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة

25 عبد الباقي صلاح الدين 2002، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، مصر  
الدار. الجامعية للتوزيع و النشر



نصر الله حنا، 2000 مبادئ في العلوم الإدارية ، عمان، الأردن دار زهران للنشر و التوزيع،

سيد مصطفى أحمد، 2000، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر منظور القرن الحادي و العشرين

محمد عباس سهيلة 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر

متولي عرفة، 1996 توصيف و تحليل الوظائف ، من : الإدارة في ظل التغيير ، ، مصر ، إشراف ، يسين عامر

زويلف مهدي حسن ، 2003، إدارة الأفراد دون ذكر البلد مكتبة المجتمع العربي للنشر

درة عبد الباري إبراهيم، 2003 تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، القاهرة ، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

احمد ماهر، السلوك التنظيمي؛ 1993 مدخل بناء المهارات ،، الاسكندرية ، ، مركز التنمية الإدارية

بربر كامل ، 2000 إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي عمان الأردن ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع

بلوط حسن، 2003 إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، بيروت، لبنان ، دار النهضة للطباعة

باكال روبرت ترجمة، موسى يونس، 1999 تقييم الأداء ، عمان الأردن ، بيت الأفكار الدولية للنشر و الطباعة

-بن زروال فتيحة 2008، أنماط الشخصية و علاقتها بالاجهاد المستوى ، الاعراض ، المصادر ، استراتيجيات المواجهة دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالحماية المدنية، البريد ، مصلحتي الاستعجالات و التوليد بولاية ام البواقي\_ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم في علم النفس ، جامعة منتوري قسنطينة.

-عنا باميمة ، 2008 الاجهاد المهني لدى الموظفين الاداريات(المصادر ،الاعراض، استراتيجيات المواجهة)\_د راسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي \_اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في الإدارة و التسيير في التربية ،جامعة العربي بن مهيدي \_ام البواقي.\_

الملاحق ❖

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

الطالبين: رريب الله عبد القادر / شعيب عبد العزيز

الأخ / الأخت الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ...وبعد..

الموضوع : تعبئة استبيان وذلك حول الإجهاد المهني وتأثيره على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية لإتمام مذكرة التخرج تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير موارد بشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لدراسة علمية بعنوان: "علاقة الإجهاد المهني بالأداء الوظيفي". "دراسة ميدانية على موظفي دائرة و بلدية وادي ارهيو ، أرجو التفضل بإعطائي جزء من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة التي بين يديك يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على تأثير الإجهاد المهني على أداء الموظفين في المؤسسة وكذا الأهداف من هذه العملية (الإجهاد والعوامل المؤثرة فيها.لذا آمل التفضل بالاطلاع على الاستبانة المرفقة وقراءتها بعناية ، ثم الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها من خلال معرفتك لما ينطبق على الجهة التي تعمل بها.

ووضع علامة (X) في المربع الذي يتفق مع إجابتك مع التعليل في الحالتين (نعم/لا)، حيث سيكون لاجابتم كبير الأثر في الوصول إلى نتائج مفيدة علميا وإداريا.وأؤكد لكم حرصي على سرية البيانات المقدمة وقصر استخدامها لأغراض علمية فقط ، وفي الأخير أقدر بإخلاص تعاونك معنا ، الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستبانة مع إعادتها في الأخير.

وتقبلوا خالص تحيات

تحت اشراف الأستاذ:

د/لصفر رضا

من اعداد الطالبين:

رريب الله عبد القادر / شعيب عبد العزيز

محور البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر  أنثى

2 - السن: أقل من 40 سنة  من 40 سنة فأكثر

3 - الأقدمية في فريق العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات فأكثر

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1 (أنت مجبر / عليك ) العمل بسرعة					
2 أنت مجبر على العمل بشكل مكثف .					
3 يتطلب عمالك الكثير من المجهود					
4 لديك الوقت الكافي لإتمام كل شيء					
5 يشمل عمالك متطلبات مستعصية غالبا					
6 لديك الإمكانية لتعلم أشياء جديدة من خلال عمالك					
7 يتطلب عمالك مستوى عالي من المهارة أو الخبرة					
8 يحتاج منك عمالك المبادرة					
9 عليك إعادة نفس الشيء مرارا و تكرارا					
10 لديك الخيار لتقرر كيف تقوم بعملك					
11 لديك الخيار لتقرر ماذا تفعل في عمالك					
12 يوجد جو هادئ و مبهج أين أعمل					
13 في عملي نتفق مع بعضنا البعض جيدا					
14 الآخرون يتفهمون عندما أمر بيوم سيء					
15 أنا أتفق جيدا مع أرباب عملي					
16 أنا أستمتع بالعمل مع زملائي في العمل					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

الاستبانة المرفقة عبارة عن مقياس حول الأداء الوظيفي لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

**علاقة الاجهاد المهني بالاداء الوظيفي لدى موظفي بلدية ودائرة وادي ارهيو بغيليزان**

في إطار تحضير مذكرة الماستر الموسومة بعنوان علاقة الاجهاد المهني بالاداء الوظيفي لدى موظفي بلدية ودائرة وادي ارهيو بغيليزان وبصفتك

من العينة المستهدفة للبحث يرجى مساعدتنا للإجابة على أسئلة الاستبيان للكشف عن اهم مصادر هذا الاجهاد المهني.

نرجو منك قراءة كل بنود المقياس بعناية قصد الإجابة عليه بكل موضوعية وامانة علمية وذلك

بوضع علامة X( ) في الخانة المناسبة، وتأكد ان هذه المعلومات لن تستعمل الا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت اشراف الأستاذ:

د/لصفر رضا

من اعداد الطالبين:

رريب الله عبد القادر / شعيب عبد العزيز

**محور البيانات الشخصية :**

1 -الجنس : ذكر  أنثى

2 - السن: أقل من 40 سنة  من 40 سنة فأكثر

3 - الأقدمية في فريق العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات فأكثر

					1 إذا كنت بحاجة إلى أداء مهمة لست على دراية بها، أسعى للحصول على معلومات تسمح لي بأدائها بشكل أفضل.
					2 لا أعتقد أنه يمكنني تنفيذ مهامي بفعالية إذا لم يكن لدي قدر معين من الخبرة.
					3 الطريقة التي أؤدي بها المهام الأساسية المطلوبة في وظيفتي لا تتوافق دائماً مع ما يمكنني القيام به
					4 الطريقة التي أؤدي بها المهام الأساسية المطلوبة في وظيفتي تتوافق تماماً مع الأداء الذي تطلبه مني المنظمة التي أعمل بها.
					5 ليس من السهل علي دائماً أداء المهام في الوقت المحدد.
					6 عندما يكون لدي موعد نهائي لأداء مهمة معينة، أقوم دائماً بإنهائها في الوقت المحدد.
					7 إذا اضطررت إلى أداء مهمة بالاشتراك مع عمال آخرين ، فمن المحتمل أن أكون مسؤولاً عن تخطيط وتنظيم ومراقبة العمل الذي يتعين القيام به.
					8 أترك مهمتي دائماً حتى اللحظة الأخيرة.
					9 أنا على دراية دائماً عندما يكون هناك نقص في الموارد (المادية أو البشرية) اللازمة للأداء الفعال للمنظمة.
					10 في بعض الأحيان، أشعر بخيبة أمل من أدائي في العمل، لأنني أعلم أنه كان بإمكانني القيام بعمل أفضل.
					11 أنا أعتبر نفسي عاملاً أساسياً في المنظمة التي أعمل بها، بسبب الجودة العالية لأدائي
					12 إن تلقي الملاحظات (من مرؤوسي أو زملائي أو مشرفي أو من المنظمة) أمر أساسي لكي أواصل أداء واجباتي بعد الانسحاب

# التنظيم الهيكلي للمصالح الإدارية البلدية

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة

مكتب الأرشيف والتوثيق

مكتب الإدارة العامة

خلية الإعلام الآلي

مديرية التنظيم والتنشيط الثقافي

والاجتماعي

مديرية المصالح التقنية

مديرية الإدارة والمالية

مصلحة التنظيم والانتخابات

مصلحة المالية المحلية

مكتب التنظيم

مكتب الانتخابات

مكتب الميزانية والحسابات

مكتب المحاسبة

مصلحة الشؤون الاقتصادية

مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية

مكتب النشاط الاجتماعي والتنظيم الصحي

مكتب ترقية النشاطات الثقافية والرياضية

مكتب التنشيط الإقتصاد والتسيير المباشر

مكتب تسيير أملاك البلدية

مصلحة المستخدمين والتكوين

مصلحة الحالة المدنية والسكان

مكتب الحالة المدنية

مكتب السكان

مكتب المستخدمين والإداريين والتقنيين

مكتب ترقية الشغل والتكوين

مكتب المنازعات

مكتب الصفقات العمومية

قطاعات الأشغال

القطاع الفرعي رقم: 01

القطاع الفرعي رقم: 02

القطاع الفرعي رقم: 02

القطاع الفرعي رقم: 03

مصلحة التعمير والبناء

مكتب الدراسات التقنية

مكتب البناء والتعمير

مصلحة الوسائل العامة

مكتب الأشغال

مكتب العتاد والمخازن

مصلحة النظافة والبيئة

مكتب النظافة والمياه والتطهير

مكتب البيئة والمساحات الخضراء

مكتب تسيير الحظيرة والعتاد



بوهادف الطيب  
مدير الإدارة والمالية

❖ تفرغ البيانات على برنامج الحزم الإحصائية

**SPSS VR2022**



```

GET
  \ FILE='D:\2022\SPSS\sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Effectifs

### Remarques

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	D:\2022\SPSS\sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	20
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	
	Temps écoulé	

[Ensemble\_de\_données1] D:\2022\SPSS\.sav

### Statistiques

الجنس

N	Valide	20
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذکر	08	40	40	40
Validé انثى	12	60	60	100,0
Total	23	100,0	100,0	

### CORRELATIONS

/VARIABLES=  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail
Traitement valeurs manquantes	D:\2022\SPSS\.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> 20 Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS	
		/VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL	
		NOSIG	
		/MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,16

[Ensemble\_de\_données1] D:\2022\SPSS\sav

Corrélations الاجهاد المهني

Corrélation de Pearson	
0.494*	01
0.609**	02
0.749**	03
0.517*	04
0.738**	05
0.622**	06
0.620**	07
0.494*	08
0.909**	09
0.749**	10
0.557*	11
0.738**	12
0.622**	13
0.499*	14
0.689**	15
0.789**	16

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

qcf[Ensemble\_de\_données1] D:\2022\SPSS\.sav

الأداء الوظيفي

Corrélation de Pearson	
0.706**	01
0.733**	02
0.779**	03
0.615**	04
0.818**	05
0.774**	06
0.761**	07
0.642**	08
0.701**	09
0.732**	10
0.773**	11
0.707**	12

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Échelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	16

DESCRIPTIVES VARIABLES=الاستبيان  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	12

DESCRIPTIVES VARIABLES=الاستبيان  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	28

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=الاستبيان
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

**RELIABILITY**

```
/VARIABLES=
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

**Fiabilité**

**Remarques**

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	D:\2022\SPSS\sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08

[Ensemble\_de\_données1] D:\2022\SPSS\sav

Echelle : **TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	80	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Fiabilité

### Remarques

Résultat obtenu		- -2022
Commentaires		
	Données	D:\2022\SPSS\sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
Entrée	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] D:\2022\SPSS\sav



## Descriptives

### Remarques

Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	D:\2022\SPSS\sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Syntaxe	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
		DESCRIPTIVES VARIABLES= /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] D:\2022\SPSS\sav

### Corrélations

		الاجهاد المهني	الأداء الوظيفي
الاجهاد المهني	Corrélation de Pearson	1	,743**
	Sig. (bilatérale)		,000
الأداء الوظيفي	N	80	80
	Corrélation de Pearson	,743**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
الاجهاد	-1.56	79	0.843	

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
الاجهاد	10.65	79	3.255	

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
الاجهاد	15.57	79	0.152	

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
الإداء	14.35	79	2.351	

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
الإداء	11.93	79	0.336	

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
الإداء	9.63	79	0.210	