وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:
– طرودي ياسمين
– باسل أسماء

تحت إشراف:
– فيلالي برزوق

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أمال يوب	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
أيوب مسيخ	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
برزوق فيلالي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:
– طرودي ياسمين
– باسل أسماء

تحت إشراف:
– فيلالي برزوق

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أيوب مسيخ	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
أمال يوب	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

برزوق فيلالي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 202/2022

التشكرات

قال تعالى: " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "صدق الله العظيم

نشكرك إلهي ونحمدك على توفيقك لنا لإنهاء المذكرة

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة....إلى الذين مهدو لنا طريق العلم والمعرفة، إلى أساتذتنا الأفاضل كل الشكر والتقدير عرفانا بالجميل للإستاد المشرف برزوق فيلالي الذي نقول له بشراك قول الرسول صلى الله عليه وسلم " إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ليصلون على معلم الخير "، كل الشكر للأستاذة أعضاء اللجنة الموقرة على مناقشة وتقويم هذه الدراسة .

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد بفعل أو كلمة أو دعاء

شكرا لكم

الإهداء

الحمد الله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم والحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى أله وصحبه الميامين وبعد

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى اللذان أمرني ربي أن أطيعهما وجعل طاعتهما من طاعته

إلى أغلى شخصين في حياتي

إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر إلى مثالي للكفاح والصبر إلى الذي لم يبخل علي يوما بشيء إلى

من أسعى لكل شيء عظيم كعظمته إلى" أبي الغالي".

إلى العطاء الذي يفيض بلا حدود إلى التي حملتني وهن على وهن، إلى التي بكت فرحا من

أجلي وأنارت لي الطريق بدعواتها والتي أفنت زهرة شبابها في رعايتي إلى أملي عند اليأس

وقوتي عند الضعف إلى جنتي على الأرض إلى الصدر الحنون " إلى أمي الحبيبة المرأة المناضلة.

إلى إخوتي الذين قاسموني الحياة بحلوها ومرها وساعدوني على تحدي كل الصعاب: بلال، وليد،

نصروا، و زوجات إخوتي كنزة، إليز وإهداء خاص إلى توأم روحي إلى أروع قلب وسند في الحياة

إلى أختي آية

إلى براعم الطفولة إلى الكتاكيت: شيراز ولارين تالية

الإهداء

أهدي هذا العمل لأبي و أمي الغاليان

و إلى إخوتي آسيا و مريم و فاطمة

و حمزة و وليد و زكرياء و إسكندر

و إلى زوجي رفيق دربي

و إلى كل من ساندني في هذه الحياة

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة .وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي و استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية شملت الموظفين بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة قدرت ب 36 موظفا وتم الاستعانة ببرمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف تحليل البيانات المستخرجة من عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

–وجود علاقة ايجابية قوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة

– توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة .

– توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة .

الكلمات المفتاحية :

ضغوط العمل ، الأداء الوظيفي ، القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

Abstract

The study aimed to find out the relationship between work pressures and job performance at the main post office of the Algeria Post Corporation in Skikda. We relied on the descriptive and analytical method and used the questionnaire as a study tool .A random sample was selected that included employees in the main office of the Algeria Post Corporation in Skikda, estimated at 36 employees, and the statistical packages for social sciences SPSS V20 software was used with the aim of analyzing the data extracted from the study sample.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a strong positive relationship between work pressures and job performance in the main office of the Algeria Post Corporation in Skikda.
- There is a relationship between the causes of organizational work pressure and job performance in the main office of the Algeria Post Corporation in Skikda.
- There is a relationship between the causes of work pressure resulting from the worker and job performance in the main office of the Algeria Post Corporation in Skikda.

Keywords: Work pressures, job performance, the main post office of the Algeria Post Corporation in Skikda.

فهرس المحتويات

المحتويات

المحتويات	الصفحة
التشكرات	
الإهداء	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الانجليزية	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة	أ–ت
الفصل الأول: الفصل الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل والأداء الوظيفي	
تمهيد الفصل	5
المبحث الأول: الإطار النظري لضغوط العمل	6
المطلب الأول: مفهوم وأهميةَ ضغوط العمل	6
المطلب الثاني: عناصر وأنواع ضغوط العمل	10
المطلب الثالث: مسببات ضغوط العمل	13
المطلب الرابع: المراحل والنظريات المفسرة لضغوط العمل	15
المطلب الخامس: نتائج واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل	19
المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	25
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	25
المطلب الثاني: العناصر و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	25
المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي	28
المطلب الرابع: مراحل و طرق تقييم الأداء الوظيفي و معوقاته	29
المطلب الخامس: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي	33

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية	38
المطلب الأول: الدراسات السابقة	38
المطلب الثاني: القيمة المضافة	41
الخلاصة	43
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة	
تمهيد الفصل	45
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	46
المطلب الأول: التعريف بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة	46
المطلب الثاني: مهام القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة	47
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر	48
المبحث الثاني: أدوات الدراسة و المعالجة الإحصائية للبيانات	50
المطلب الأول: أدوات الدراسة	50
المطلب الثاني: المعالجة الاحصائية للبيانات	51
المبحث الثالث: تحليل نتائج الإجابات و اختبار الفرضيات	59
المطلب الأول: تحليل و وصف إجابات عينة الدراسة	59
المطلب الثاني: تحليل علاقات الارتباط و اختبار فرضيات الدراسة	62
الخلاصة	66
الخاتمة	68
قائمة المراجع	71
الملاحق	76

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
2-2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	53
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	54
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	55
5-2	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	55
6-2	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مسببات ضغوط العمل التنظيمية	56
7-2	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل	57
8-2	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي	57
9-2	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	58
10-2	الوسط الحسابي لعبارات مسببات ضغوط العمل التنظيمية	59
11-2	الوسط الحسابي لعبارات مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل	60
12-2	الوسط الحسابي لعبارات الأداء الوظيفي	61
13-2	اختبار الفرضية الرئيسية	63
14-2	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	64
15-2	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	65

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مكونات ضغوط العمل الرئيسي	11
2-1	مراحل ضغوط العمل	16
3-1	العلاقة الإيجابية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين	34
4-1	العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين	35
5-1	العلاقة المنحنية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين	37
1-2	الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر	49
2-2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب العم	53
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	54
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	55

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	71
2	مخرجات برنامج SPSS	80

مقدمة

مقدمة

تمهيد

يعتبر المورد البشري أهم عنصر داخل المنظمات المعاصرة كونه المحرك والمسير الأساسي لها، وتتميز بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم تنافسية وفي ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب البيئي للأعمال واللذان فرضا على العامل أن يبرز كفاءاته ومهاراته للاستقرار في وظيفته.

فنجاح المنظمات بات مختلفا على ما مضى حيث أصبح متعلقا برفاهية الفرد والمنظمة وتوفير بيئة ملائمة للعمل بعيدا عن ضغوط العمل داخل مكان العمل، فالهدف الذي تسعى اليه المنظمات هو النجاح بمفهومه الواسع بتحقيق الأهداف التنظيمية و مشاركة العامل فيها بالمقابل الحفاظ على سلامته وصحته النفسية و الجسدية و التخفيف من حدة الضغوط التي قد يواجهها والتي لها تأثير مباشر و غير مباشر على أدائه لمهامه سعيا للوصول الى جودة الحياة الوظيفية ،فتعرض العامل للمواقف و التحديات أو النزاعات مع العاملين ينتج عنه أداء منخفض و أثار سلبية أخرى تصاحب العوامل الجسمية و النفسية للعامل طيلة فترة العمل حيث أكد الباحثين أن بيئة العمل و ميولات العامل هم أكثر العوامل التي تحدث ما يعرف بضغوط العمل.

ونظرا لحساسية هذا الموضوع وعلاقته بالأداء الوظيفي قمنا بإجراء هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على هذه الضغوط و ابراز انعكاساتها على الأداء الوظيفي وكذا وضع استراتيجيات للتعامل معها وعلى إثر ما سبق قمنا بطرح الإشكالية كالتالي :

1. **الإشكالية الرئيسية**

نتيجة لما سبق ومن أجل اثراء هذا الموضوع أكثر يمكن صياغة إشكالية عامة لدراستنا ضمن هذا التساؤل التالي:

- ماهي طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي تم ادراج الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل العلاقة بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة ؟
- فيما تتمثل العلاقة بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة؟

2. **فرضيات الدراسة**

مقدمة

من خلال عرض الإشكالية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة.

واندرجت أسفلها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة.
- لا توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة.

3. مبررات اختيار موضوع الدراسة

- ارتباط موضوع دراستنا بالتخصص.
- محاولة معرفة الاثار النفسية والاجتماعية لضغوط العمل.
- إثراء المكتبة الجامعية بمعارف جديدة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا من خلال ما سنقدمه من نتائج حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي وذلك لدعم الأبحاث النظرية والتطبيقية في هذا المجال ومن أجل معرفة العوامل والأسباب التي تؤدي الى حدوثها والجدوى من دراستها وتحليلها وضع الاستراتيجيات الملائمة لاحتوائها والسيطرة عليها لما يرافقها من بعض الآثار السلبية على العامل والمنظمة.

5. أهداف الدراسة

تنطوي هذه الدراسة تحت جملة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- الكشف عن ضغوطات العمل وأثارها السلبية على المنظمة و العامل.
- ابراز مسببات ضغوط العمل.
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات المساعدة لمعالجة ضغوط العمل.
- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

6. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

المجتمع الاحصائي: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العمال بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة 452 عامل.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة.

مقدمة

الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من 24 أفريل 2023 الى غاية 8 ماي 2023 من السنة الجامعية 2022-2023.

7. منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي لأننا بصدد الكشف عن ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

8. صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت ويعد أكثر نوعا ما من الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة.
- قلة المراجع التي جمعت بين متغيرات الدراسة.
- عدم الإفصاح عن بعض المعلومات التي تراها المؤسسة تتسم بالسرية.

9. هيكل الدراسة

لتطرق إلى جميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين حيث يتضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية لضغوط العمل والأداء الوظيفي ثلاث مباحث هما الإطار النظري لضغوط العمل كمبحث أول والإطار النظري للأداء الوظيفي كمبحث ثاني بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي كمطلب والأدبيات التطبيقية كمبحث ثالث اما في الفصل الثاني فقد حاولنا إسقاط ما ذكر في الفصل النظري على مستوى القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل والأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

في الوقت الراهن أصبح الإنسان يعيش في بيئة تسودها العديد من التحديات والصعوبات ، وانعكاسات هذه الأخيرة لا يقتصر على الفرد في بيته أو في الأماكن العامة فقط، بل تجاوز هذا التأثير إلى بيئة عمله مما دفع بالباحثين والمفكرين إلى الاهتمام أكثر بموضوع ضغوط العمل ودراسته وذلك لأثره السلبي أكثر منه الإيجابي على نفسية وصحة العامل الذهنية والبدنية وتتولد ضغوط العمل عن طريق البيئة المحيطة بالفرد أو عن طريق توجهات العامل مما ينعكس ويؤثر على أدائه الوظيفي وإنتاجيته وكذلك على علاقاته داخل العمل مع زملائه مما يدفع المنظمة لمواجهة أسباب ضغوط العمل.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول تناولنا الإطار النظري لضغوط العمل وفي المبحث الثاني تناولنا الإطار النظري للأداء الوظيفي أما في المبحث الثالث تطرقنا الى الأدبيات التطبيقية.

المبحث الاول: الإطار النظري لضغوط العمل

في هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى عدة جوانب رئيسية للموضوع، نخص منها بالذكر مفهوم ضغوط العمل وأهميتها، عناصرها وأنواعها، مسبباتها وكذلك مراحلها ونظرياتها وأخيرا نتائجها و استراتيجيات التعامل معها.

المطلب الأول: مفهوم وأهميةَ ضغوط العمل

الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل

يعرف بورن ضغط العمل بأنه:" استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكو ن متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها[1].

عرف عبد الباقي ضغوط العمل على أنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الفرد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغط ".[2]

يعرف سمير عسكر ضغط العمل بأنه:" مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد، أثناء مواجهة للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له "[3]

يعرف محمد إسماعيل بلال ضغط العمل بأنه: "حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فيحدث تغيير في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"[4]

ومن خلال التعارف السابقة نستنتج أنه يوجد تباين في أراء ووجهات نظر الباحثين حول تعريف ضغوط العمل أي أنه لا يوجد تعريف موحد لها.

كما أنه يمكننا ملاحظة اشتراكهما في بعض النقاط التالية:

– المواقف، الاستجابة، بيئة العمل، مثيرات، أثار، الصحة النفسية والجسمية للعامل، الأداء، السلوكيات، متطلبات، قدرات، متغيرات، خصائص العامل.

---

[1] خالد عيادة ونزال علميات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، طبعة 1، الخليج للنشر والتوزيع، عمان ،2015، ص 49.

[2] محمود عباصرة ومروان بني أحمد، ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، طبعة 1، دار الحامد ودار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 108.

[3] سمير عسكر، متغيرات العمل: دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، 1998، ص 9.

[4] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والتطبيقي، طبعة1، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 41 .

التعريف الإجرائي:

ضغوط العمل هو شعور يتملك العامل ويعكر صفائه الذهني ويتجلى في شكل سلوكيات ذات أثر سلبي على صحته النفسية والجسمية ويكون استجابة لتحديات أو مواقف أو أوضاع ضاغطة، تفرضها بيئة العمل أو البيئة الخارجية عليه وتكون أقوى من قدراته ويصعب عليه مواجهتها والتأقلم معها ويترتب عليها تراجع في أداء وفعالية العامل اتجاه عمله.

تتمثل ضغوط العمل في ردة فعل عنيفة وضارة من الفرد اتجاه الأعباء التي لا تتكافأ مع مهاراته واتجاه البيئة التي لا تتناسب مع ميولا ته.

ضغوط العمل هي مجموعة من المشاعر السلبية التي يحملها الفرد اتجاه العمل نتيجة ما يحدث له أثناء القيام بإنجاز المهام المخول بها مما يؤدي إلى فقدان توزنه والانحراف عن سلوكه العادي.

بعض المفاهيم ذات صلة بضغوط العمل:

1. **عبء العمل**

يعرف عبء العمل بأنه:" تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته وقد تكون هذه الأعباء كمية حيث يطلب من الفرد القيام بأكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد وقد تكون نوعية وذلك بأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلاءم استعداداته وقدراته الخاصة ".[1]

تعرفه سهلية محمد عباس بأنه:" يشير إلى معدلات إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل كأن يكون نشاطا بيعا أو إنتاجيا أو خدميا "[2].

نستنتج من التعريفين أن أعباء العمل تنقسم إلى نوعين كمية ونوعية.

– أعباء العمل النوعية: تتمثل في قيام العامل بأعمال يصعب عليه إنجازها كونها تتطلب مهارات وقدرات عالية تفوق إمكانيته.

– أعباء العمل الكمية: تتجلى في المدة الزمنية للعمل أي تأثير ساعات العمل التي يقضيها العامل في العمل على فعاليته وحبه لعمله حيث أن عدم التقسيم الجيد لساعات العمل يصيب الفرد بالإحباط والتعب.

التعريف الإجرائي:

[1] سحراء أنوار حسن، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد 36، 2013، ص 213.

[2] سهيلة محمد عباس، اداره الموارد البشرية مدخل استراتيجي، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 64.

هو الرفع والزيادة في المسؤوليات والأعمال الموكل بها العامل، كما أن بعض هذه الأعمال تتطلب قدرات ومهارات عالية لإنجازها.

2. الاحتراق الوظيفي

يعرف ما سلاك الاحتراق الوظيفي بأنه:" حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة أعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية ".[1]

ويعرفه أيضا بأنه: " نسق من المعاناة البدنية والعاطفية وتغيرات أداء وأعراض سلوكية ".[2]

ويعرف الاحتراق الوظيفي بأنه: " عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغط المستمر، ويتكون من ثلاث عناصر: الاستنزاف العاطفي، وتحول الشخصية، وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي[3].

من التعاريف السابقة نستنتج أن الاحتراق الوظيفي ناتج عن ضغوط العمل والإجهاد النفسي التي يعاني منه العاملين داخل المنظمة والتي ينتج عنه أثار سلبية وتراجع في الأداء الشخصي.

التعريف الإجرائي:

هو ردة فعل العامل لكثرة الإجهاد في العمل بما يتنافى مع قدراته ويحبطها وبما يعود بالسلب على أدائه ونفسيته وشخصيته.

3. ظروف العمل

يعرف خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، بأنها: " طبيعة الظروف التي يعمل بها الفرد، والمؤشرات المتعلقة بها كضوضاء والزحام والرطوبة والتهوية والحرارة والنظافة .....الخ، ويدخل في نطاقها المخاطرة أو الحوادث التي يحتمل أن يتعرض لها الفرد أثناء العمل ".[4]

---

[1] سماهر مسلم وعياد أبو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين،2010، ص 16.

[2] شفيقة بخبخ و يزيدة رقايق، علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص28.

[3] طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، طبعة1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، صفحة115.

[4] خيضر محمود و ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية، طبعة 1،دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان ،2007، ص 177.

يعرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ظروف العمل بأنها:

" الظروف التي يؤدي شاغل الوظيفة مهامه، ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو في بيئة العمل الخارجية، وتعرضه للحرارة والرطوبة وغيرها من الظروف المناخية كأحد عوامل تقييم الوظيفة ".[1]

مما سبق يتضح أن ظروف العمل نتيجة جملة من المؤشرات في بيئة العمل.

التعريف الإجرائي:

ظروف العمل هي الجو السائد في بيئة العمل وما يتعرض له الأفراد أثناء القيام بالعمل.

4. القلق

كما عرفته الموسوعة الأمريكية الأكاديمية بقولها:" عاطفة غير سارة تتسم بالشعور بأن هناك ضرر أو أذى غامض وغير محدد".[2]

كما عرفته الموسوعة البريطانية الجديدة بقولها: "الشعور بالفزع أو الخوف أو شر مرتقب، والذي غالبا ما لا يكون له تبرير واضح ".[3]

والقلق هو إحساس بترقب خوف غير مريح يصبحه زيادة في نشاط الجهاز العصبي الإرادي والمعوي لكل جسم مثل الدورة الدموية والأوعية والقلب والمعدة والقولون والمصران وحتى الجلد والرئة والعيون فالقلق هو ترجمة لأعراض جسدية والبيئة المحيطة تشجع ظهور القلق فالعوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورا في نشاط المرض ".[4]

ومن هذا يتضح لنا أن وقوع الفرد في دائرة القلق نتيجة ضغوط العمل يعتبر عامل خطر يهدد السلامة والتوازن النفسي للفرد مما ينعكس على أدائه في العمل وعلاقته مع زملائه بصورة سيئة.

التعريف الإجرائي:

القلق هو الشعور بالخوف وعدم الأمان النفسي، يهدد الإحساس بالسعادة وتقدير الذات غالبا ما يكون غير واضح وغامض.

5. الإجهاد

---

[1] حبيب الصحاف ، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، طبعة 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان ،2003، ص 21.

[2] شفيقة بخبخ و يزيدة رقايق ، مرجع سبق ذكره، ص2.

[3] نفس المرجع، ص2.

[4] عبد المنان عكاشة ، دع القلق وعش سعيد، طبعة 1، دار الحضارة، الجزائر، 2000 ،ص 3.

يعرف بأنه: "تأثير على السلوك ينتج عن التعب وهو تأثير مؤقت يزول بعد قسط من الراحة ويطلق على نقص القدرة على الإنتاج وذلك بعد استنزاف طاقة العامل في العمل المستمر وقد يكون الإجهاد عقليا أو نفسيا أو بدنيا ."[1]

ويعرف أيضا: "تأثير المجتمع للضغوط والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة ".[2]

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الإجهاد والضغط على العامل يسبب له حالة من التعب الشديد وانتهاء في الطاقة والإنتاجية.

التعريف الإجرائي:

الإجهاد هو حالة من الإرهاق والاستنزاف الجسدي أو النفسي أو الفكري يتعرض له العامل بسبب العمل بصورة مستمرة ومضاعفة وتزول هذه الحالة في حالة أخده لفترة من راحة.

الفرع الثاني: أهمية ضغوط العمل

تتمثل أهمية ضغوط العمل فيما يلي:[3]

- توفير مناخ تنظيمي مناسب على إنجاز الأعمال بفاعلية وفاعلية.

- تحسين الإنتاجية، وهدا من خلال تطوير قدرات متخذي القرار في المنظمة على مواجهة الأوضاع الضاغطة والمواقف الصعبة.

- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة في ظل تواجد الضغوط.

- وضع رقابة فعالة لسلوكيات الأفراد العاملة في كافة مستويات الإدارية.

- الرفع من أرباح المنظمة، بسبب تفادي تكاليف ضغوط العمل.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع ضغوط العمل

الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل

---

[1] طارق شريف يونس ، مرجع سبق ذكره، ص115.

[2] جيرالد بارون روبرت، ادارة السلوك في المنظمات، تعريف رفاعي محمد رفيعي اسماعيل علي، طبعة 1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 257.

[3] مصطفى جاد سيد الرب، ادارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد الأول 1991، ص 115-116.

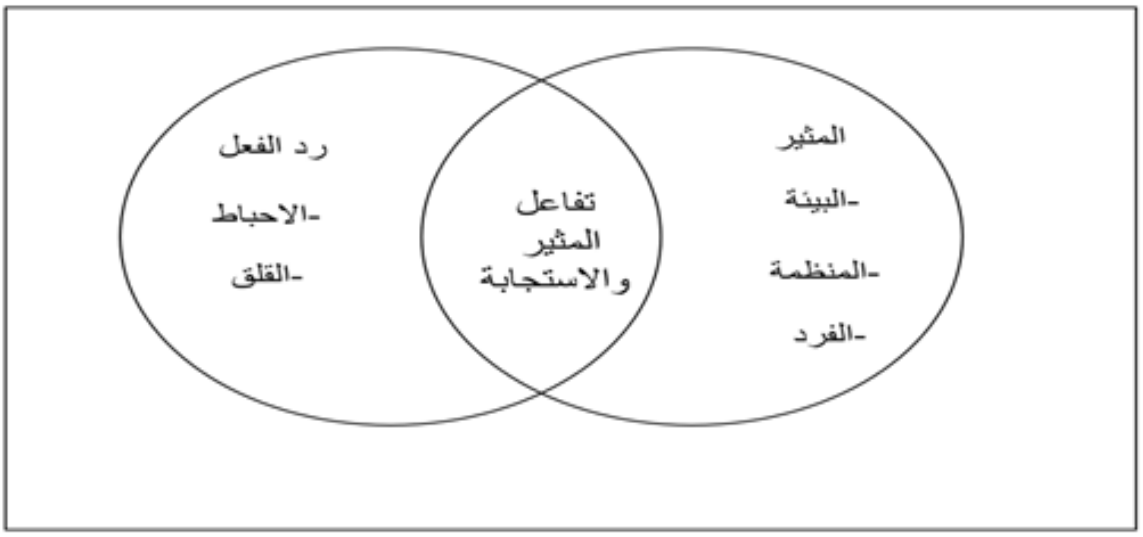
تتمثل عناصر ضغوط العمل في:[1]

1- عنصر المثير: ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تقتضي الى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2- عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

3- عنصر التفاعل: هو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.

الشكل رقم (1-1): مكونات ضغوط العمل الرئيسية



المصدر: خالد عيادة نزال علميات ، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص 45.

الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

توجد أنواع مختلفة من ضغوط العمل يمكن تصنيفها إلى عدة معايير نذكر منها:

[1] خالد عيادة نزال علميات، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

ضغوط العمل وفق معيار الأثر:

وفقا لهذا المعيار نجد نوعين من الضغوط منها الإيجابية ومنها السلبية:[1]

-**الضغوط الإيجابية: هي** عبارة عن تلك الضغوط المفيدة والنافعة للفرد والمنظمة وتمتاز بأنها ضغوط معتدلة تخلق الحافز والدافع للنجاح، وتزود الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل وبالدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.

-**الضغوط السلبية:** هي عبارة عن الضغوط التي يكون لها أثر سلبي على كل من الفرد والمنظمة، وينتج عنها إحساس الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل وتسبب للمورد البشري تراجع في الروح المعنوية وشعور بالإجهاد والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف مباشرة وغير مباشرة باهظة ناتجة عن ضعف الأداء الوظيفي وكذا التسرب الوظيفي.

ضغوط العمل وفق معيار الشدة:

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة[2].

-**الضغوط البسيطة:** هي عادة تستمر من عدة دقائق قليلة إلى ساعات، كإزعاجات الصادرة عن أشخاص غير مهمين أو أوضاع أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.

-**الضغوط المتوسطة:** وتمتد من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي، أو إضافة مسؤول غير مستحب فيه.

-**الضغوط الشديدة: وهي** عادة تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن العائلة بالسفر او الموت ذلك في الحياة، أما في العمل هناك حالات تنتج عنها مثل: تغيير مكان العمل، التجديد، الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

ضغوط وفق معيار المصدر

نجد في هذا المعيار عدم اتفاق الباحثين والكتاب نظرا لاختلاف مصادرو مسببات ضغوط العمل من بين هذه التصنيفات نجد:[3]

-**الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل النزاعات التي قد تحدث بين الأفراد أو بين زملاء العمل، رؤساء العمل.

---

[1] فاروق عبد فليه و السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في اداره المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005، ص306.

[2] عبد فليه فاروق والسيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 307.

[3] نفس المرجع السابق، ص 307.

-**الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر مناخ مادي غير مناسب للعمل مثل الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء.

-**الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:** هي تلك الضغوط التي تنتج عن التمايزات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل التمايز في الجنس والتمايز في العرق والديانة.

المطلب الثالث: مسببات ضغوط العمل

توجد عوامل وظروف كثيرة تجعل من مسببات ضغوط العمل متعددة فتارة البيئة الداخلية للمنظمة تكون سببا لضغوط للعامل وتارة شخصية الفرد وتطلعاته وتارة أخرى البيئة الخارجية.

1- مسببات أو مصادر خارجية: ويقصد بها تلك المسببات التي تنجم عن البيئة الإدارية المحيطة بالمنظمة في إطارها العام المتفاعل مع المنظمة والمحيط بها مثل المؤسسات الاقتصادية، السياسية، مؤسسا ت حماية المستهلك، مؤسسات الصحافة وصنع الرأي العام، المؤسسات الاجتماعية.[1]

2- مسببات تنظيمية: أهمها:[2]

-**طبيعة العمل ومتطلباته:** تتمايز درجة الضغط باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته، ونوع الأنشطة التي وجب على الفرد القيام بها لأداء عمله.

وتختلف أيضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث مستوى تنوع المهام والمسؤوليات، وقيمة العمل المطلوب إنجازه ونطاق الحرية والاستقلال في العمل، وحجم الصلاحيات المخولة للفرد، ومدى توافق شخصية الفرد مع سياسات المنظمة ومتطلباتها.

-**دور الفرد في المنظمة:** لكل فرد داخل المنظمة دور وظيفي معين تم تحديده من قبل الإدارة.

ويقصد بالدور مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون ممن لهم علاقة مباشرة بالفرد سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين من الدور المحدد الذي يقوم به.

ويعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوط على الفرد إذا أخذ أحد الأشكال التالية:

---

[1] محمد الصيرفي، الضغط والقلق الاداري، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006-2007، ص 74.

[2] جمال بن نعمان و بوزيدة، ضغوط العمل بين الأسباب الاثار وسبل ادارتها، مجلة الإدارة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2 ديسمبر 2022، جامعة بومرداس، الجزائر، 22/12/1، ص 134-136.

- ✓ **غموض الدور الوظيفي:** أي عدم معرفة الفرد لمعلومات التفصيلية عن دوره الوظيفي المتوقع منه، أو أن تكون غايات العمل واختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة، حيث يشعر الفرد بعدم السيطرة على العمل مما يزيد من شعوره بالضغط.
- ✓ **صراع الدور:** ويحدث عندما يوجه العامل بالعديد من متطلبات العمل المتناقضة، أو أن تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد وتطلعاته، ا وان يجبر على القيام بأعمال لا يرغب في إنجازها، أو أنه يعتقد بأنها ليست من نطاق عمله، أو عدم توافق متطلبات الفرد مع إمكانات وظروف العمل المتاحة وهذه الالتزامات تسبب مشاعر الصراع الداخلي وانخفاض تقدير الذات.
- ✓ **عبء الدور:** إن زيادة حجم المهام المخولة للفرد أو نقصانها عن المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستويات مرتفعة من الضغط، ويمكن ان تكون الزيادة في عبء الدور كميا أو نوعيا.

– **زيادة المسؤولية:** هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل، وحجم المسؤوليات التي يكلف الفرد بها، فكلما زادت المهام والمسؤوليات في العمل ارتفعت الضغوطات بغض النظر عن اختلاف طبيعة المسؤولية سواء كان ذلك في مسؤولية الفرد عن الأفراد الآخرين، أو مسؤوليته عن مواد أو أموال.

–**طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل:** يحتاج أداء العمل ضرورة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. وتلعب العلاقات الشخصية بين أفراد جماعات العمل دورا هاما في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم. في حين تنشأ الضغوط من سوء العلاقات سواء كانت مع الرؤساء أو زملاء العمل أو المرؤوسين، وتدفعهم لشعور بالقلق والتوتر مما ينعكس على سلوكياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، وقد يؤدي بهم إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.

–**الهيكل التنظيمي:** تتمثل صرامة الهيكل التنظيمي في أحد مصادر ضغوط العمل، حينما يتصف بدرجة عالية من الرسمية والمركزية في صنع القرارات، ودرجة مرتفعة من تقسيم الأعمال، بالإضافة إلى عدم وضوح حدود الصلاحيات، ونقص فرص النمو والترقي. وهذا كله يؤدي إلى التأثير على الشعور بالولاء والانتماء والرضا الوظيفي لدى الفرد وبالتالي التأثير في نفسيته وإنتاجيته أيضا.

–**نمط القيادة التنظيمية:** لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسه في إدارة العمل أثرا ذات نتيجة بالغة في نفوسهم ونوعية أدائهم، حيث أن الأفراد الذين يترأسهم مدير متسلط غير متعاون يفتقر في شخصيته لفنون ومهارات القيادة الناجحة فإنه يسعى لاستخدام سلطته ونفوذه في إكراه العاملين لتنفيذ أوامره ويعاملهم بتحيز ومحاباة. ونتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل هذه القيادة يعانون من حالات مزمنة من التوتر والإحباط.

-**خصائص الظروف المادية لبيئة العمل:** والتي تتمثل أساسا في: الإضاءة، الرطوبة، درجة الحرارة، الضوضاء، التهوية، توفير التجهيزات اللازمة للعمل.. واضطراب أي عنصر من هذه العناصر قد يؤثر على صحة وسلامة الفرد، وينتج له نوعا من ضغوط العمل[1].

3- **مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل في المنظمة:** وتتمثل في:[2]

-**نمط شخصية العامل:** أي أنه يمكن تصنيف الأفراد العاملين إلى نمطين: أحدهما أكثر استجابة لضغوط العمل بسبب رغبته في انجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن (نمط الشخصية A)، أما النمط الأخر (نمط الشخصية B)، فيتحلى بالثقة والهدوء، ويأخذ الضغوط ببساطة، ويأخذ أكثر وقته في الأمور التي تواجهه.

-**الأسرة والعلاقات الاجتماعية:** تمثل الأسرة مصدرا أو سببا للضغوط، لاسيما إذا تعارضت متطلباتها مع متطلبات العمل، إضافة إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية وظهور بعض المشاكل العائلية كالطلاق، والمرض، والوفاة.

-**الحالة النفسية والجسدية:** الحالة النفسية تؤثر في طبيعة الاستجابة للضغوط في العمل، لاسيما إذا كان العامل يعاني من الاكتئاب، القلق، التعب، الإجهاد.. كما أن الحالة الجسمية أو الجسدية لها دور في مدى تحمل ومواجهة الفرد لهذه الضغوط، فالعامل الذي يتمتع بصحة جيدة يكون اقل عرضة للضغوط، مقارنة بالعامل الذي يعاني من أمراض أو مشاكل صحية.

المطلب الرابع: المراحل والنظريات المفسرة لضغوط العمل

الفرع الأول: مراحل ضغوط العمل

تمر عملية التعرض للضغوط بثلاث مراحل هي مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر، مرحلة المقاومة، مرحلة الإنهاك.

- **المرحلة الأولى: (الإنذار أو التنبيه للخطر)** يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يربكه إفراز هرمونات من الغدد الصماء يترتب عليها سرعة ضربات القلب، وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم وتوتر العضلات.

- **المرحلة الثانية: (المقاومة)** وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة، وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو أذى نتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر، ويحاول الفرد مقاومة مسببات الضغط، فإن استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.

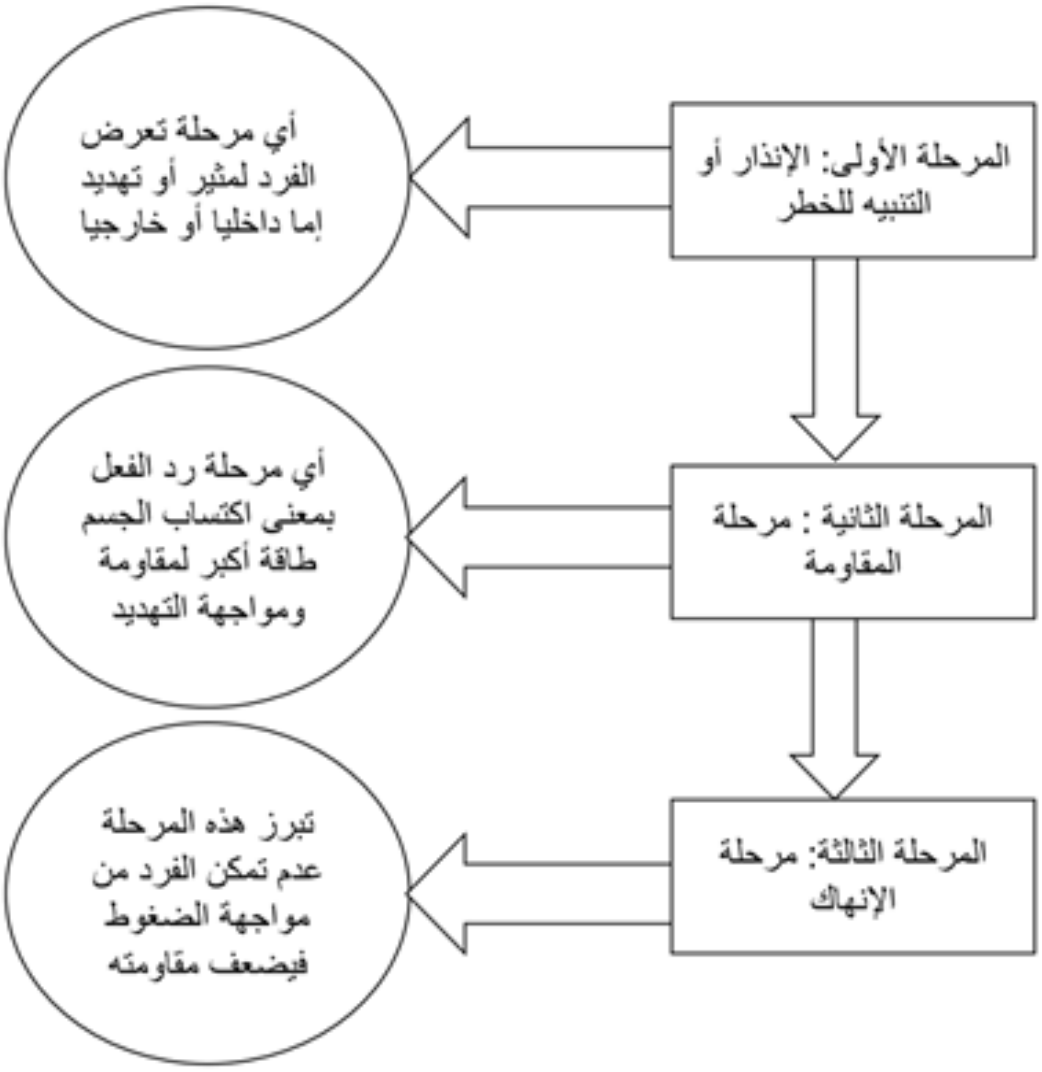
---

[1] سامية بن طالب، العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 6، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ،2016، ص292.

[2] بن طالب سامية، نفس المرجع السابق، ص 292.

- **المرحلة الثالثة :(الإنهاك)** وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطيع الفرد التغلب على مسببات الضغط ، واستمر يعاني منها فترة طويلة ، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهدة ، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد لأمراض الضغط مثل الصداع وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية ، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة ، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة ، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقا وإنهاكا في عمله وحياته وازدادت قابليته للأمراض البدنية والنفسية .[1]

الشكل رقم (1-2): مراحل ضغوط العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة طرودي ياسمين

[1] خالد عيادة و نزال علميات ، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة لضغوط العمل

لقد احتل موضوع الضغوط جل اهتمام الباحثين والمهتمين بدراسته مما جعلهم يقدموا بعض النظريات منها:

1. نظرية هانز سيلي

يعتبر هانز سيلي أن الضغط متغير مستقل باعتباره استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص ويضعه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، حيث هناك استجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص تحت تأثير بيئي مزعج وعليه حدد سيلي ثلاثة مراحل للدفاع عن الضغط وهي:

أ- **الفزع:** ويبرز الجسم فيه تغيرات تتسم بها درجة التعرض المبدئي الضاغط، ونتيجة التغيرات ضعف مقاومة الجسم وقد تحدث الوفاة عندما تنهار مقاومة الجسم ويكون الضغط شديدا

ب- **المقاومة:** وتحدث عندما يكون التعرض للضغط متناسبا مع التكيف، فتحدث في التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.

ج- **الإجهاد:** ويكون فيها الإجهاد قد تكيف غير أن الطاقة الضرورية تكون قد انتهت، وإذا كانت الاستجابات الدفاعية قوية ومستمرة لفترة طويلة فقد ينجم عنها أمراض التكيف

ومن الانتقادات التي واجهتها نظرية سيلي، أغفل الجوانب والعمليات النفسية وتجاوز عوامل الخبرة والمهارة والتجربة، ولم يركز على العلاقة المتبادلة بين الفرد وبيئته ونظر لاستجابات الفرد لمصادر الضغط كما أكد على المظاهر الفسيولوجية بحكم تخصصه في الطب.[1]

2. النظرية المعرفية

تمثل النظرية المعرفية إحدى النظريات التي ركزت على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تصنفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابة للضغوط، حيث أن الاستجابة للضغوط تتأثر بما يشعر به الفرد من إثارة ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة، وتستند النظرية المعرفية في تفسيرها للضغوط إلى ثلاث افتراضات هي:

أ. **الافتراض الأول:** مثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاسا لأفكار الفرد حول ذاته والعالم المحيط به.

ب. **يتمثل الافتراض الثاني:** في مدى قدرة الفرد على ضبط أفكاره التي قد تكون سببا في الانفعالات السلوكية.

[1] فاروق السيد عثمان ، القلق وإدارة الضغوط النفسية، بدون طبعة، دار الفكر العربي،القاهرة،2001،ص99.

ج. **أما الافتراض الثالث:** فيتمثل في كون أن السلوك ما هو إلا إنتاج لتقديم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له، وتوقعات الناجح في التعامل مع ذلك الموقف.[1]

3. نظرية التوافق البيئي

تعتمد هذه النظرية على محصلة التفاعل المرن بين الفرد والبيئة التي يعمل بها وتأثير كل منهما في الأخر وتسعى إلى تحقيق الانسجام بينهما، وعليه فإن وجود الضغوط لدى الفرد وفقا لهذه النظرية يعني أن هناك سوء توافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها الفرد وفقا لهذا هناك نوعان من التوافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها هما:

ا-**النوع الأول:** ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانات الفرد ومهاراته أعباء العمل ومتطلباته.

ب-**النوع الثاني:** ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد.[2]

4. نظرية بير ونيومان

هذه النظرية من أبرز النظريات التي تناولت موضوع ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات حيث تتوقع أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من سببين رئيسيين هما: الفرد والمنظمة.

إن التفاعل المستمر بين هذين المصدرين أو المسببين قد يترك ضغوطا يتأثر بها كل من الفرد والمنظمة مما يدفع الفرد إلى تبني طرق وأساليب معينة للانسجام مع تلك الضغوط.

انطلاقا من التفسير الموجز للنظريات والآراء التي تناولت موضوع ضغوط العمل فإنه يمكن استنتاج بعض الأمور الرئيسية لتلك الضغوط على النحو الاتي:

- إن ضغوط العمل جزء رئيسي من حياة الإنسان.
- إن مسببات الضغوط ترتبط بالفرد والبيئة والمنظمة.
- إن الأحداث والمواقف الضاغطة تترك أثارا سلبية على الفرد.
- إن قدرات الأفراد للاستجابة للضغوط التي يواجها في العمل متباينة.
- إن الأفراد قد يتبعون طرق مختلفة للوقاية من الضغوط أو التكيف معها[3].

---

[1] محمد لطفي راشد، نحو إطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، بدون طبعة، مكتبة مديولي، القاهرة،1996، ص121.

[2] نفس المرجع السابق، ص122.

[3] عامر طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، الضغوط المهنية وظغوط العمل، طبعة1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2018، ص165-168.

المطلب الخامس: نتائج واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

الفرع الأول: نتائج ضغوط العمل

هناك تباين بين الأفراد في طرق التعامل مع الضغط، وبالطبع فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد بصفة عامة وفي مجال العمل بصفة خاصة ليست سيئة دائما إذن ومن الممكن تصنيف أثار ضغوط العمل إلى صنفين أثار سلبية وأثار إيجابية.

1- الآثار الإيجابية

- زيادة مستوى الشعور بالرضا والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء المتميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.

- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل.

- ومن خلال الضغوط التي يواجها العاملين بالمنظمات يتم معرفة مستوى قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك يتم من خلال التصدي للتحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات تبين قدرات العاملين ومستوياتهم المهنية.

- تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات في المنظمة.[1]

2- الآثار السلبية

هناك عدة طرق لتصنيف أثار ضغوط العمل السلبية إلا اننا سنتناول الأثار المترتبة على الفرد والمنظمة

- **الآثار المترتبة على الفرد**
  - ✓ **الآثار السلوكية**

ينجم عن التعرض المستمر للضغوط تغيرات سلبية في سلوكهم مثل:

-التعامل مع الموقف ببرود.

[1] عبد فليه فاروق والسيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ،ص 301.

-العدوانية في التعامل.

-الهروب من الموقف.

-اللامبالاة.

- تناول الطعام بشراهة أو فقدان الشهية اتجاهه.

- إدمان الكحول والمخدرات.

- ارتفاع معدلات التدخين.[1]

✓ **الأثار النفسية**

وهي حدوث بعض ردود فعل نفسية التي يحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلاقته بالآخرين وتتمثل في: [2]

- الشعور بالضغط والتوتر والحزن والرغبة في البكاء.

- الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف.

- فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعصبية.

- عدم الشعور بالأمان.

-عدم الاهتمام بالشكل الخارجي.

- سرعة التأثر والشعور بالإهمال من قبل الآخرين.

- تبلد التفكير وصعوبة اتخاذ القرارات والنسيان.

- ضعف الشخصية والعدوانية.

- السرعة في إنجاز المهام وبالتالي الإخفاق.

---

[1] أحمد ماهر،سلسلة ابن مهارتك وتدرب على كيفية التعامل مع إدارة ظغوط العمل ، بدون طبعة، الدار الجامعية ،الاسكندرية،مصر،2005 ،ص74.

[2] فاروق عبد فليه و السيد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره، ص 301.

✓ **الاثار الجسدية**

وهي تلك التي تظهر على الجسم مثل الصداع المزمن، اضطرابات في ضربات القلب، ضيق التنفس، ورم في الحنجرة، جفاف الفم، واضطرابات في المعدة، عسر الهضم، اضطرابات في عملية الإخراج، انتفاخ المعدة، الشد العضلي خاصة في الفك، إحكام قبضة اليد وتحدب الأكتاف، وألام في العضلات والشد العضلي، القلق وكثرة الحركة وعض الأظافر، وهز الأقدام وارتعاش اليد.[1]

- **أثار ضغوط العمل على المنظمات**

وقد أشار محمود سليمان العميان إلى ذكر أهم الآثار السلبية التي يمكن إيجادها على مستوى المنظمة او المنظمات فيما يلي:

- زيادة التكاليف المالية تكلفة التأخر عن العمل، الغيابات، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين.

- تدني مستوى الإنتاج وافتقاره لجودة

- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث.

- عدم الرضا الوظيفي.

- الغيابات بدون تبرير والتأخر عن العمل.

- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.[2]

الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

يقصد باستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها.

وعلى ضوء ما قامت به إدارة بعض المنظمات تبني استراتيجيات مختلفة لتعامل مع ضغوط العمل فإنه يمكن تصنيف استراتيجيات ضغوط العمل إلى مجموعتين.

1- الإستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الفردية

-الفزع إلى الله

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص70.

[2] سليمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 4، دار وائل للنشر، عمان،2008، ص167.

إن الإيمان بالله والفزع إليه يعتبر جزءا من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، لهذا يجب على الفرد أن يتقي الله عز وجل أولا ثم يتوجه له بالدعاء حين الاضطرار، والإكثار من الاستغفار والتوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح.[1]

- التأمل

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتعطي الفرصة للفرد لكي يوقف أنشطته اليومية ويحقق درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه وينجم عن هذا إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.[2]

- الاسترخاء

عند بقاء الفرد مستريحا وهادئا، يؤدي هذا إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا ينفع إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ومعنى ذلك أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.[3]

- التمارين الرياضية

تؤدي ممارسة التمارين الرياضية إلى رفع من فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد بالإضافة إلى ذلك تعتبر التمارين الرياضية وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب وتوتر.[4]

- العلاج النفسي

تراكم الضغوط النفسية والشعور بالاكتئاب أمر صعب جدا ولا يستطيع الفرد تجاوزه بنفسه لأن في حالات كثيرة يتفاقم الوضع إلى اضطرابات نفسية وجسدية لدى من الأفضل اللجوء إلى الأطباء والمحللين والمعالجين النفسيين للعلاج وإخراج تلك الطاقة والضغوط السلبية.[5]

- القبول والدعم الاجتماعي

---

[1] خالد عيادة نزال علميات، مرجع سبق ذكره، ص93.

[2] سليمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 3، دار وائل للنشر، عمان،2008، ص168.

[3] نفس المرجع السابق، ص167.

[4] حزم علي عبد الواحد وسماح محمد حسين، معلمات رياض الأطفال بين الضغوط والرضا عن العمل، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر،2015، ص52.

[5] خالد عيادة نزال علميات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

لدعم الاجتماعي دور كبير في التخفيف والتنفيس عن ضغوط العمل فوجود الأسرة في المنزل والأصدقاء والزملاء في بيئة العمل يساعد على تفريغ شحن الهموم والمتاعب في حالات زيادة التوتر وعليه فتوسيع نطاق القبول والدعم الاجتماعي يدعم مواقف الإنسان النفسية ويخفف من الآثار السامة للقلق.[1]

2-استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

من أجل التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الإستراتيجيات التالية:[2]

- تحسين عمليات الاختيار والتعين

تعد عمليات الاختيار فعالة حين تحقق انسجاما ومواءمة بين سمات الشخص وبين متطلبات الوظيفة، ويجب أن يعطي اهتماما لنمط السلوك A ونمط السلوك B من الأشخاص حيث بينا سابقا بان نمط الشخصية A أكثر ملائمة في الأعمال التي تتطلب مجهودا وطاقات كبيرة، بينما يلاءم نمط الشخصية B الأعمال التي تتطلب دراية وحكمة.

كذلك يجب الانتباه في عمليات اختيار الأشخاص الذين يكون مركز تحكمهم خارجيا بخبرات قليلة فأمثال هؤلاء الأشخاص يكونوا أكثر عرضة للقلق والتوتر من الذين يكون مركز تحكمهم داخليا من أصحاب الخبرات الطويلة.

-إعادة النظر في تصميم الأعمال

إذا تبين أن هناك وظائف يعاني العاملون فيها من ضغوط عمل مرتفعة فإنه يجب إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية بحيث تعطي شاغلها مسؤوليات ومعنى واستقلالية وتغذية عكسية ومشاركة أكبر في اتخاذ القرارات.

-تحسين الاتصالات

تساعد الاتصالات الفعالة على توضيح المهمات والمسؤوليات والأدوار وبالتالي تقلل من غموض الأدوار وتعارضها مع بعضها البعض، كما بينا سابقا فإن الأدوار الغامضة والمتعارضة تزيد من عدم التأكد والغموض وبالتالي تؤدي إلى القلق والتوتر.

ويمكن أيضا استخدام الاتصالات بشكل إيجابي بحيث تزيل الإدراكات السلبية من أذهان المرؤوسين لتحل محلها إدراكات إيجابية حول سياسة وأهداف المنظمة وقيادتها.

-تحسين ظروف العمل المادية

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 96.

[2] نفس المرجع السابق، ص 98-100.

تشكل ظروف العمل المادية من ضوضاء وأنوار وحرارة ورطوبة وأجهزة ومعدات وغيرها مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لمنتسبيها.

-إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد

إن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم الوسائل المتبعة في معالجة مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد او تخفيض مستوى إشراف أو دمج وظائف بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم يتيح للأفراد أكبر قدر ممكن من الانفتاح والمشاركة واللامركزية وتفويض السلطة و اللارسمية والمرونة وإمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

-تصميم نظم تدريب

على المنظمة أن تقوم بوضع برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

ويرى الباحث أن تدريب الموظف على وظيفته يؤدي إلى زيادة كفاية أدائه وتنمية قدراته مع التعامل على المشاكل الخاصة بالعمل

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للأداء الوظيفي، بحيث نقوم بتوضيح مفهوم الأداء الوظيفي ، كما سنركز على أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بما في ذلك توضيح لعامل ضغوط العمل و علاقته بالأداء الوظيفي و الذي هو موضوع دراستنا، كما سنتطرق لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه و معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعاريف الأداء الوظيفي ، ولا يوجد هناك تعريف متفق علية، فالأداء الوظيفي لغة مصطلح مشتق من الكلمة الإنجليزية performance و التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[1].
و كما يعرف أيضا على أنه الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة.[2]
و يعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام و مسؤوليات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

و يعرف أيضا بأنه تفاعل لسلوك الموظف، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ،و هو الناتج من قيام الموظف بأي عمل من الأعمال المنوطة به في المنظمة[3].

التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي يعبر عن إنجاز الموظف للأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الأساليب و الطرق المتاحة.

المطلب الثاني: العناصر و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

و تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في ما يلي:[1]

---

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1، الجزائر، نوفمبر 2011، ص 86.

[2] حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ،الجزائر، مارس 2005، ص 1.

[3] غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستر في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2013، ص 23.

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: و يتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يملكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل: و هو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل، و القدرة على تحمل مسؤولية العمل، و إنجازه في الوقت المحدد، و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

5- كفايات الموظف: و هي تمثل الخصائص الأساسية للموظف و التي تتمثل في المعلومات و المهارات التي يمتلكها الموظف و كذا اتجاهاته و قيمه، و هذه الخصائص ينتج عنها أداء فعالا.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

توجد هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، سنتطرق لذكر أهمها فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي:

يحدد الانماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على التعاون بين مجموعات العمل و السماح لإبداع الأفراد، و هذا ما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة[2].و يمكن القول أن وجود هيكل تنظيمي في المنظمة ضروري لتتمكن المنظمة من تحقيق مجموعة من الفوائد منها:[3]

- إن تحديد السلطات و الواجبات لكل عامل في المنظمة يسمح بتجنب التضارب و الصراع بين العمال في المنظمة .
- يسمح بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية و البشرية و تحقيق التكامل و التنسيق و التكامل بينها و منه تحقيق أهداف المنظمة.
- إنجاز الأعمال بسهولة و بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة ما يسمح بالوصول للأهداف المرسومة مسبقا.

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005،ص52.

[2] أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار مجدلاوي ، عمان،2002،ص64.

[3] أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، بدون طبعة، دار الحارث ،مصر،2005،ص89.

2- الثقافة التنظيمية:

يعرفها كيرت ليون بأنها :"هي مجموعه من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"[1] . و عرفها كوسيم على أنها :"مجموعه من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة "[2].

وتتمثل أهميتها في كونها دليل للإدارة والعاملين حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، فهي بذلك توجه أعضاء المنظمة وتنظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم ، مما يتجلى تأثيرها على الاداء ، فالعامل الاساسي لنجاح المنظمات هي الثقافة التي يتشارك فيها العمال فتجعلهم يدركون الصواب لمنظماتهم [3]. ويتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافه تنظيميه تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة، فالأداء المرتفع يرتبط بثقافه تنظيميه قوية و التي يعبر عنها بتجانس ثقافة الأفراد في المنظمة [4].

3- العوامل البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بفضل التفاني في العمل و الإبداع و إيجاد حل للمشكلات. و فيما يلي نوضح تأثير التنظيم على الفرد و منه على أدائه الوظيفي.

- نظام الحوافز و المكافآت: من أهم الأساليب التي تشجع العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة ، فهناك العديد من الدراسات التي تثبت أن فشل المنظمة في استخدام نظام الحوافز و المكافآت يؤدي إلى إخفاقها في تحقيق أهدافها، فربط المكافآت بالأداء يسمح بتحقيق أكبر مردودية.[5]
- التكوين: التكوين هي عمليه منظمة ومستمرة تمكن الفرد من اكتساب المعارف والمهارات والقدرات والأفكار التي يتطلبها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ، يهدف الى تحسين المعارف والمهارات وكذا تجديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة ، كما أنه يعالج نقص المهارات لدى الأفراد ويقوم

[1] حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة ، دار حامد ، عمان، 2004 ، صفحه 327.

[2] رفاعي محمد و إسماعيل علي بيسوني ، إداره السلوك في المنظمات ، ،بدون طبعة، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، صفحه 627.

[3] زهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجله الاقتصاد الجديد، العدد9 ، الجزائر، 2013، ص 259.

[4] نفس المرجع السابق ، صفحه 272.

[5] أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة دار مجدلاوي، الأردن،1996،ص 144.

معوقات الأداء المختلفة ، و يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.[1]

- القيادة: : هي مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة او المهارة ، التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم ،حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنه . فالقيادة ضرورية لتوجيه سلوك الأفراد للتعاون على بلوغ هدف مشترك.[2]

4- **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها، و بذلك فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة و بالتالي فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.[3]

5- **البيئة المادية:** وهي تشمل الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجه الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث، والتي بدورها تؤثر على الأداء الوظيفي.[4]

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

يمكن الكشف عن ضعف الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من المظاهر التي يمكن ملاحظتها، و من بين هذه المظاهر نذكر ما يلي:[5]

1- الانتاجية الضعيفة و لعل أبرز ما يعبر عن ضعف الأداء الوظيفي داخل المنظمة هو الانتاجية الضعيفة سواء من حيث الكمية أو النوعية، و كذلك عدم انهاء الأعمال في الوقت المحدد.
2- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة ، الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين و خاصة الجدد منهم.
3- ضعف المعرفة و المهارات و فقدان روح المخاطرة ، و التأخر في اتخاد القرارات.

---

[1] لطيفه قلوسي ، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين دراسة حاله لمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء ، مذكره ماستر في العلوم الاقتصادية ، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعه أحمد درايه أدرار ، الجزائر ، 2019- 2020 ، ص6 ،8،9.

[2] صديق زكرياء ، عمر بن جيمه ، دور القيادة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، المجلد 3، العدد 5، مجلة البشائر الاقتصادية ، الجزائر ، 2015 ، صفحه 173.

[3] محمد سلطان ، أنور سعيد ، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 220.

[4] عتيقة حرايرية، أداء العاملين، المجلد 2015، العدد 5، مجله دراسات في علم اجتماع المنظمات ، الجزائر ، 30 جوان 2015 ، صفحه 69.

[5] سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مرجع سابق،ص58.

4- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى الموظفين.

المطلب الرابع: مراحل و طرق تقييم الأداء الوظيفي و معوقاته

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهميته

تقييم الأداء هو عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، و الحكم على قدرته و استعداده للتقدم و تحمل المسؤولية في المستقبل ، و يعتبر تقييم الأداء الوظيفي معيارا فرعيا من معايير إدارة الموارد البشرية.[1]

تقييم الأداء الوظيفي هو العملية التي بفضلها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفائتهم في العمل الذي يؤدونه.[2]

و يقصد بتقييم الأداء الوظيفي الحصول على حقائق و بيانات محددة بغرض تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في مدة زمنية محددة ، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله الحاضر و المستقبل.[3]

تقييم الأداء الوظيفي هو دراسة و تقييم أداء العاملين ، و ملاحظة سلوكهم و تصرفاهم أثناء عملهم، و الغرض من ذلك الحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في أعماهم الحالية. و الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى[4].

التعريف الإجرائي

تقييم الأداء الوظيفي هو ملاحظة لسلوكيات و تصرفات العاملين أثناء إنجازهم للأعمال و المهام الموكلة إليهم بغرض تحليل و تقييم أداء العاملين.

و تتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي في ما يلي:

- مساندة القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين كالترقية أو منح المكافآت أو النقل أو الفصل من الخدمة بفضل توفير تقارير الأداء الوظيفي.
- إرشاد و نصح العاملين و توفير معلومات و تغذية عكسية فيما يخص أداء الموظفين .

---

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار أسامة ،2008، الأردن، ص 44.

[2] نظمي شحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر ،عمان،2000،ص 75.

[3] سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي ،الأردن،2004،ص 163.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الدامعية، مصر،2002، ص 257.

- وضع خطط لتحسين الأداء و التنبؤ بقدرات العامل في المستقبل.[1]
- تحقيق الموضوعية و العدالة في التعامل مع العاملين من خلال اعتماد معايير واقعية و محددة.
- يمكن المنظمة من الكشف عن نواحي القصور في الأنظمة و القوانين و أساليب العمل المعتمدة (أنظمة التخطيط، التدريب، الاختيار، نظام المكافآت و الحوافز).[2]

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي بالمراحل التالية:[3]

1- وضع توقعات الأداء الوظيفي: هي أولى مراحل عملية تقييم الأداء، تتميز بتعاون كلا من المنظمة و العاملين على وضع معايير الأداء و الاتفاق فيما بينهم على وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء الوظيفي: الهدف من هذه المرحلة هو التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد قياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا، و من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيح، ففي هذه المرحة يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل مع إمكانية تنفيذه بشكل أفضل. و هذا ما يسمح بتصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل مع تفادي وقوعها مستقبلا.

3- تقييم الأداء الوظيفي: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء التي يتم الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية: تمكن هذه المرحلة من معرفة العامل مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاوله ، و معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المحددة مسبقا من قبل الادارة فالتغذية العكسية تمكن الفرد من معرفة أدائه المستقبلي خاصة عند استيعابه المعلومات المقدمة إليه.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة و متعددة، فمنها ما يرتبط بالترقية، و النقل، و التعيين، و الفصل من الخدمة....الخ

6- وضع خطط تطوير الأداء الوظيفي: تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، بموجبها يتم وضع الخطوط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكا إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يحملها العامل.

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هنالك العديد من طرق تقييم الأداء نذكر منها مايلي:

---

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 44.

[2] نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران، الأردن، 2009 ،ص 170.

[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار مكتبة الحامد ،عمان،2000، ص 204.

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات:

يتضمن نظام تقييم الصفات أو السمات مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين ، والقدرة التحليلية ، والمثابرة والتقدير وإصدار الأحكام و المبادئة وغيرها ، وعادة ما يتم اتباع مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى عشرة مثلا لكل صفة من الصفات التي يتم تحديدها لتقييم أداء العاملين ، حيث الصفر يمثل درجه عدم انطباق تلك الصفة في الفرد و عشرة تمثل الدرجة القصوى من الصفات المتوفرة فيه

2- طريقه التقييم من خلال المهارات:

لمعرفه مدى توافق هذه المهارات لدى شاغلي هذه الوظائف من خلال الخطوتين التاليتين:

- ✓ التقييم الوصفي : بتحديد المهارات الأساسية التي يحتاج اليها الفرد المطلوب تقييم أدائه(فنيا، انسانيا، ذهنيا).
- ✓ التقييم الكمي : بتحديد العناصر التي تتضمنها كل مهاره من المهارات بما يسهل عمليه القياس .

3- طريقه التقييم من خلال الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم و أسهلها، بموجبها يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم ، من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس ، وذلك بمقارنة كل موظف بالآخرين وفق الأداء العام للموظف.

4- طريقه المقارنة الزوجية بين العاملين:

يمكن اعتبار هذه الطريقة عمليه تحسين لطريقه الترتيب ، وتتمثل في قيام المقيم بمقارنه كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفأ في كل مقارنه، و قد تكون المقارنة على أساس الأداء الكلي أو على مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات من الأداء.

5- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، و تعني أن أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة، و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

6- طريقة التدرج البياني:

من أكثر الطرق شيوعا لسهولة استخدامها ، يتم فيها حصر الصفات التي يجب أن تتوافر في الموظف، و يطلب من المقيم تقدير مدى توافر هذه الصفات في الموظف باستعمال مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام، بحيث يمثل كل قسم مرتبة معينة من الكفاءة.

7- طريقة الاختيار الاجباري:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف ، و تعطى للرئيس المباشر ليجيب عنها ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وزن لكل إجابة بدون علم المشرف الرئيسي القائم بعملية التقييم و كل إجابة لها وزنها بقدر أهمية العبارة أو السؤال في نظر إدارة الموارد البشرية ، و هذا ما يمنع تحيز المقيم لأي طرف كونه لا يعرف مقدار وزن كل عبارة.

8- طريقة الأحداث الحرجة:

تستعمل هذه الطريقة لاستبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية، بحيث يسجل المقيم الأحداث التي يراها غير عادية (هامة او محرجة ، و لا تتكرر ،إيجابية كانت أو سلبية) في أداء كل فرد.[1]

9- طريقة الإدارة بالأهداف:[2]

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف و مراجعة مدى تحقيقها، حيث يقوم المدير لتحديد أهداف لكل موظف و يناقشها معه و كذلك يناقش مدى تقدمه في تحقيق هذه الأهداف. و كما يعتبر الإدارة بالأهداف كبرنامج تقييمي يشمل جميع الأهداف، يتكون من ست خطوات أساسية و هي:

- ✓ وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية
- ✓ وضع أهداف الأقسام من خلال الرؤساء و رؤسائهم.
- ✓ مناقشة أهداف كل قسم و امكانية تحقيقها
- ✓ تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل
- ✓ مراجعة للأداء بقياس النتائج
- ✓ التغذية العكسية

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء الوظيفي مع المرؤوسين و لمناقشة التقدم في تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الرابع: معوقات تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تقييم الأداء الوظيفي داخل المنظمة، تتمثل أهمها فيما يلي:[3]

[1] محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر،2015،ص 290-296.

[2] محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،2009،ص 335.

[3] [3] محمد سيد أحمد عبد المتعال، المرجع السابق،ص 337-338.

1- عدم وضوح المعايير: بسبب أن مواصفات و درجات الوصف قابلة للتفسير و الجدل، و كمثال على ذلك قد يعرف المشرفين كلمة أداء "جيد" و أداء "معقول" بشكل مختلف، و كما ينطبق الأمر أيضا على مواصفات مثل "جودة العمل" أو " الإبداع أو الابتكار".

2- تأثير الهالة: و يقصد به انطباع المقيم العام عند تقييمه لخصائص و سمات من يتم تقييمه. أو أن تقييمك لشخص ما حول سمة أو صفة ما (مثل جودة العمل) يؤثر في تقييمك له فيما يخص سمات أخرى . و هذه المشكلة تحدث غالبا مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك على تقييم المشرف لهم.

3- النزعة المركزية: يميل المشرفون إلى الاتجاه نحو المركز عند التسجيل في مقاييس التقييم. فمثلا إذا المقياس يتراوح من 1 إلى 7 فإنهم يتجنبون النقاط المرتفعة 6 و 7 و المنخفضة 1 و 2، ويقيمون غالبية أفرادهم ما بين 3 و 5. و عند استخدام المقياس البياني فإن هذا الاتجاه المركزي قد يعني أن جميع الموظفين يقيمون بأنهم "متوسطون".

4- الميل إلى التساهل أو التشدد: ينتج اللين بسبب الغرض من التقييم، حيث أشار علماء النفس أن معدلات تقييم الأداء الموجهة للأغراض الإدارية أكثر لينا من التقييمات الهادفة للتغذية العكسية أو تنمية و تطوير الأفراد. و كما يميل المشرفون لأن يكونوا أكثر تساهل لأغراض شخصية لها نتائج ملموسة على الموظفين مثل زيادة الراتب أو الترقية، و يميلون لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض نصحهم و تلافي عيوبهم و تقويم الأداء.

5- التحيز و المحاباة: وجد الباحثون اتجاها نحو تقييم الموظفين الأكبر سنا (فيما فوق سن الستين) بأنهم أقل قدرة على الأداء و امكانية التطور بخلاف الأصغر سنا مما يبين أن الاختلافات الفردية مثل السن و الجنس و العرق قد تؤثر على تقييماتهم.

المطلب الخامس: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

تباينت الآراء بين الباحثين حول العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء فمنهم من يعتقد وجود علاقة إيجابية و البعض يعتقد وجود علاقة سلبية بينهما، فيما ينفي بعض الباحثين وجود أية علاقة بينهما.

الاتجاه الأول: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

يرى بعض الباحثين أو الكتاب الذين عالجوا موضوع ضغوط العمل أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين(ضغوط العمل و الأداء الوظيفي)[1]، و ذلك راجع إلى العقد الموجود بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها، و الذي يفترض أن الفرد شخص رشيد و عقلاني، يقدم مساهماته للمنظمة مقابل عوائد يتحصل عليها، و تفرض صفة الرشد على الفرد أن يتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل مستويات الأداء، و بأنه قادر على السيطرة عليها، و

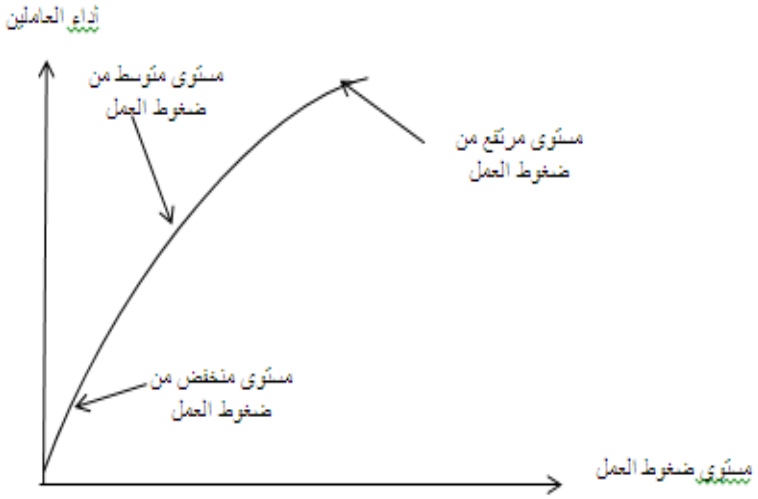
[1] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005،ص 55.

بذلك فإن الأداء لن يتأثر بالضغوط كما يؤكدون أن الأداء لن يتأثر اطلاقا بالضغوط لاسيما إذا كان العامل متعودا على مهمته و يملك خبرة كبيرة فيها[1].

الاتجاه الثاني: هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تشكل تحدي للفرد العامل بحيث تحدث المشاكل و التوترات و الصعوبات التي تقع في بيئة العمل ظروف مناسبة لتنشيط و تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، فإذا كانت ضغوط العمل منخفضة فإن العامل لا يشعر بأي تحد و لا يجد ما يحفزه لتحسين أدائه و تطويره، بينما عندما يكون مستوى ضغوط العمل متوسط فإن ذلك يثير لديه مستوى عال من التحدي و بالتالي يتحسن أداءه في العمل، **و كلما ارتفعت مستويات ضغوط العمل ارتفع الأداء أكثر[2]، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (1-3).**

الشكل رقم (1-3):يوضح العلاقة الإيجابية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 370.

الاتجاه الثالث: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

[1] جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص264.

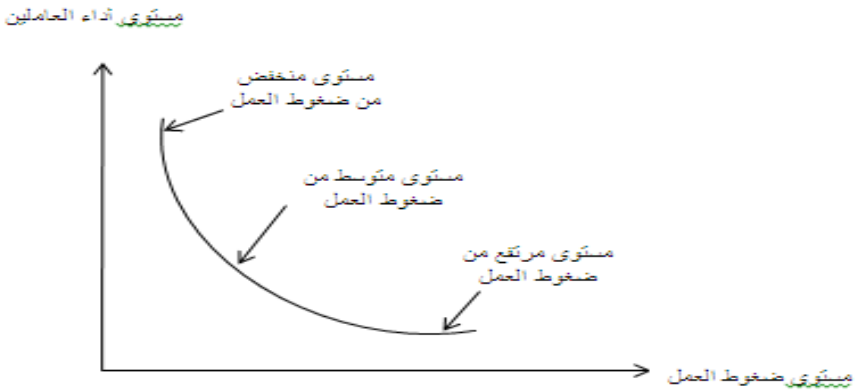
[2] محمد العيفة ،مرجع سبق ذكره، ص 193.

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العامل يتأثر سلبيا بضغوط العمل حتى في أقل معدلاتها، و يرجع ذلك إلى أن: [1]

- كثرة تعرض العاملين لضغوط العمل ستترك أثارا ضارة على صحتهم البدنية و النفسية مما يؤثر في أدائهم للأعمال و المهام المكلفين بها.
- الفرد الذي يتعرض للضغوط يكون تركيزه على المشاعر و العواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط، عوض أن يكون تركيزه على العمل نفسه، و هذا ما يؤثر سلبا في أدائه.
- ضغوط العمل لاسيما الشديدة منها تخلق الكثير من العوائق و المواقف السيئة داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء و غير محفز على الأداء الجيد.

والشكل رقم (1-4) يوضح العلاقة العكسية لضغوط العمل و الأداء.

الشكل رقم (1- 4): يوضح العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين



المصدر: ، رفاعي محمد رفاعي و إ سماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 264.

الاتجاه الرابع: هناك علاقة منحنية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

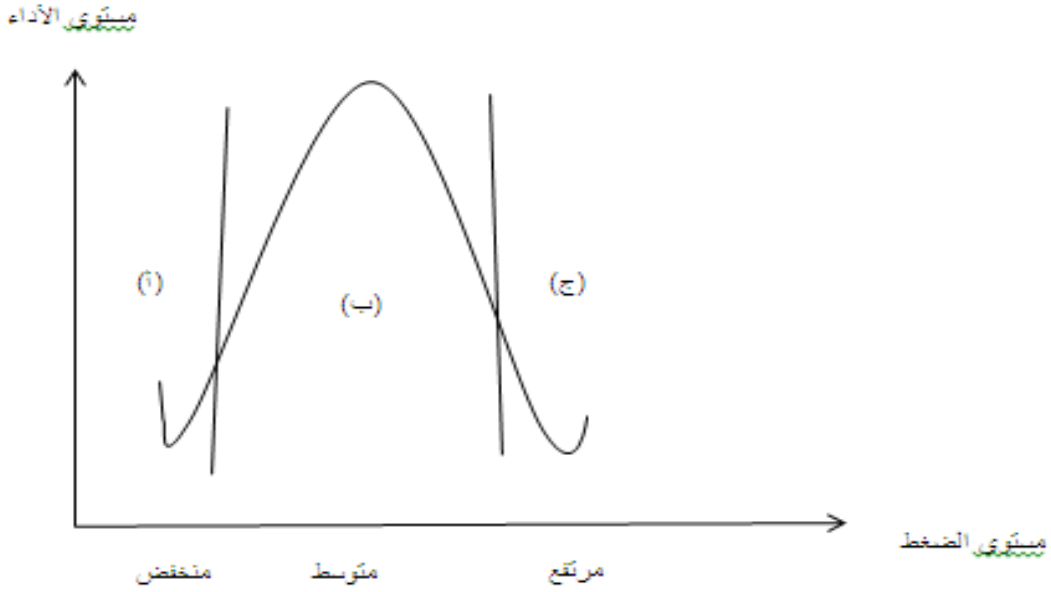
لقد حظيت هذه الفرضية بتأييد الكثير من الباحثين في المجال ، كالباحث هاب (Hebb)، و التي حسب رأيهم تأخذ العلاقة شكل الحرف U الموضح في الشكل رقم (1-5)

[1] محمد سعيد و أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 227.

يبين المحور الأفقي مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل، حيث قسمناها إلى ثلاث مستويات: المنطقة (أ) مستوى ضغط منخفض، المنطقة (ب) مستوى ضغط معتدل، المنطقة (ج) مستوى ضغط مرتفع، بينما يمثل المحور العمودي المستويات المختلفة لأداء العاملين الذين يعملون في مستويات مختلفة من الضغوط.

فعندما لا يتعرض الفرد لضغوط العمل أو تكون منخفضة (المنطقة أ) فلا ينشط و لا يتحفز لإنجاز مهامه، و بذلك لن يتحسن أداءه الوظيفي، و في حالة تعرض العامل لمستوى متوسط من الضغوط(المنطقة ب) فالعامل ينشط و يتحفز و يتحمس للتحدي و التجديد في أدائه لمهامه، و بالتالي تزداد إنتاجية العامل ومستويات أدائه إلى أن تصل لمستوى معين عندما تزداد مستويات الضغوط عن هذا الحد فإن العامل يضيع معظم وقته في محاولة التكيف معها ، فشدة هذه الضغوط تشد انتباهه و تركيزه مما يتحتم عليه بذل المزيد من الطاقة و الجهد من أجل التخفيف من أثارها السلبية، و التي بدورها تؤثر في انخفاض مستويات الأداء و هذا ما توضحه المنطقة (ج) من الشكل.[1]

الشكل رقم (1-5): يوضح المنحنية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين



المصدر: محمد حسن حمادات، ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن، 2008،ص181.

[1] محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن ،2010 ، ص 171-172.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

سنتناول في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين، و تبيان النتائج المتحصل عليها و إبراز أهمية هذه الدراسات السابقة، و إبراز القيمة المضافة للبحث بالمقارنة مع الدراسات السابقة .

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى	دراسة موزة المعمرية، 2014
عنوان الدراسة	ضغوط العمل و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم بعد الأساسي بمحافظة مسقط
نوع الدراسة	مذكرة لنيل شهادة الماجستر بجامعة نزوى
منهج و عينة الدراسة	المنهج الوصفي، و إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من (106) معلما و معلمة.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى: تقدير ضغوط العمل و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، و التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي.
النتائج	خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: -وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي. -الالتزام التنظيمي تراوح بين المرتفع و المتوسط في تقدير وجودها لدى معلم التعليم ما بعد الأساسي. - وجود علاقة سلبية عكسية بين صراع الدور و الالتزام التنظيمي.

	– وجود علاقة ارتباط موجبة و طردية بين ظروف العمل و الالتزام التنظيمي.
الدراسة الثانية	دراسة العيفة محمد 2018
عنوان الدراسة	أثر المناخ التنظيمي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات العمومية و الخاصة.
نوع الدراسة	أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
منهج و عينة الدراسة	المنهج المقارن، و إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من 694 فردا.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى: إبراز علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل و مدى تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة و الخاصة، و تحليل مدى أهمية وتأثير المناخ التنظيمي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين.
النتائج	خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: – المناخ التنظيمي السائد في المؤسستين محل المقارنة محايد يميل للانغلاق. – وجود مستوى ضعيف إلى متوسط لضغوط العمل التي يشعر بها العاملون. أكبر مسبباته هي : العبء الوظيفي، بيئة العمل المادية و غموض و صراع الدور. – مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسستين جيد، من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء هي: التحفيز و الأجر الجيد و العادل. – وجود علاقة ارتباط عكسي بين المناخ التنظيمي و ضغوط العمل – وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي. – هناك علاقة ارتباط عكسي بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى	دراسة John Ng'ang'a Karihe ، 2015
عنوان الدراسة	Effects of Work Relationships' Stress Factors on the performance of employees in Public Universities in Kenya.
نوع الدراسة	مقال
منهج و عينة الدراسة	استخدام الأساليب النوعية و الكمية، أدوات جمع البيانات تمثلت في المقابلات والاستبيانات التي وزعت على 384 موظف تم اختيارهم باستخدام العينات العنقودية.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم آثار ضغوط العمل و كيف يؤثر على أداء الموظفين في الجامعات الحكومية في كينيا.
النتائج	خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: - عوامل ضغوط العمل التي تؤثر على الأداء تمثلت في التحفيز و علاقات العمال و الإدارة و مكان العمل. - ضغوط العمل ناتجة عن التحفيز و علاقات العامل و الإدارة. - وجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل و و الأداء الوظيفي.
الدراسة الثانية	دراسة Ozden Altindag، 2020.
عنوان الدراسة	Relationship between stress management and job performance in Organizations
نوع	مقال

الدراسة	
منهج و عينة الدراسة	دراسة تحليلية من دراسات سابقة خلال فترة 2005 و 2019 التي أجريت بمنظمات من الأعمال التركية لقطاعات مختلفة.
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى: – الكشف عن الضغوط في السياق التنظيمي و تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي في المنظمات.
النتائج	خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: – تحدد مستوى ضغوط العمل في الحياة العملية مجموعة من العوامل التالية: ظروف العمل، ترتيب و تنظيم بيئة مكان العمل، المناخ التنظيمي، العلاقات بين الموظفين، جودة العمل، الانسجام بين الموظفين. – الضغوط الاجتماعية و النفسية تؤدي لعدم رضا العاملين و إلى خفض انتاجيتهم و أدائهم. – ارتفاع مستويات ضغوط العمل في المنظمات يشير إلى فشل في التسيير و السياسات المتبعة من قبل المنظمة. – التحفيز من أهم العناصر لتحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: القيمة المضافة

إن الأداء المتميز بالنسبة للمنظمات هو معيار نجاحها و استمراريتها، و أداء المنظمة ما هو الا مجموع أداء العاملين فيها، فكلما ارتفع أداء كل عامل في المنظمة ساهم ذلك في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

و لما يتميز به أداء العاملين من أهمية بالغة في المنظمات ما جعلها تركز على الأداء الوظيفي و طرق تقييمه وتوفير كل ما يساهم في الرفع منه، مع محاولة إزالة كل العوائق التي تمنع من الوصول للأداء المطلوب.

و لغرض توضيح العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي ،و كل العوامل المؤثرة فيهما، كانت هنالك مقارنة بين الدراسات السابقة الدراسة الحالية من خلال:

1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الموضوع الرئيسي و الهدف العام
2- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الإطار الزماني و المكاني.

3- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي و التحليلي إلا أنها تختلف مع دراسة محمد العيفة الذي استخدم المنهج المقارن.

4- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها أداة جمع البيانات و المتمثلة في الاستبيان إلا أنها تختف مع دراسة Ozden Altindag الذي استخدم دراسات سابقة خلال فترة 2005-2019 التي أجريت بمنظمات الأعمال التركية.

5- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث طبيعة نشاط المنظمة(منظمة خدمية)، إلا أنها تختلف مع دراسة محمد العيفة حيث كانت المنظمتين صناعيتين واحدة عمومية و أخرى خاصة، و تختلف مع دراسة Ozden Altindag كونه شمل مجموعة من المنظمات لقطاعات مختلفة.

و قد اتضح من خلال هذه الدراسات تأثير ضغوط العمل على الأداء، و تفردت كل دراسة بنتائج بينت العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء حيث كانت العلاقة سلبية في بعض المنظمات و إيجابية في منظمات أخرى، ما يؤكد أن هذه العلاقة تتغير من منظمة لأخرى، ما يدل على أن ضغوط العمل الموجودة في منظمة ما قد تختلف عن ضغوط العمل المتواجدة في منظمة أخرى.

و لأن العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء تختلف من منظمة لأخرى، و ليست هنالك أي منظمة بمنأى من وجود ضغوط العمل فيها، فلمعرفة هذه الضغوط و كيفية تأثيرها على الأداء لابد من دراسة كل منظمة على حدى.

و من هنا تبرز القيمة المضافة و الأهمية لموضوع بحثنا ، بحيث يمكننا من معرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي في القباضة الرئيسية لمركز بريد الجزائر بسكيكدة. فهذا البحث يسمح بالكشف عن عوامل ضغوط العمل الموجودة على مستوى القباضة الرئيسية لمركز بريد الجزائر سكيكدة و التي بدورها تؤثر على والأداء الوظيفي.

الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أن نجاح المنظمة مرهون ببلوغها الأهداف التي وضعتها سابقا، و يتحقق ذلك بتطبيق الأسس التي يقوم عليها الأداء الوظيفي، فدرجة نجاح المنظمة تقاس بمستوى الأداء الكلي و الذي هو مجموع أداء العاملين فيها. و اختلاف مستويات الأداء الوظيفي ناتج عن تأثير مجموعة من العوامل و لعل أبرزها ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون و التي تؤثر على حالتهم النفسية و الجسدية و إنجاز الأعمال و المهام الموكلة إليهم.

و في الفصل الثاني سنتمكن من معرفة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة، و بالإضافة إلى تحديد ضغوط العمل الموجودة فيها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة

تمهيد

من خلال دراستنا للفصل السابق سيتم التطرق إلى الفصل الثاني من خلال دراسة الحالة وتجسيدها ميدانيا على مستوى مؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة بغرض جمع معلومات من خلال:

– إعداد استبيان خاص بالموظفين يتضمن مجموعة من المحاور الهادفة لمعرفة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

و عليه قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية و هي:

المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة و المعالجة الإحصائية للبيانات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإجابات و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث تقديم القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة من خلال التعريف بها ثم التطرق إلى مهامها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة برأس مال يقدر ب 300.000.000.00.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75- 89المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد و المواصلات ، الذي يجعل من قطاع البريد والموصلات مؤسسة واحدة ، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات ،حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة39 على التوالي من ذات القانون ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات ، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000- 03 المؤرخ في 5 أوث 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى :

-تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.

-تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.

-تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد والمواصلات السلكية.

-تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنقيدا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

-المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد .فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد ، التحولات البريدية ، الصكوك البريدية ، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص régime d'éxeclusivité ،أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظامrégime d'autorisation وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى -المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14جانفي 2002 : والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر ".

المطلب الثاني: مهام القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة

للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:

-باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات

-باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجيب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.

-تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار.

-استغلال كل النشطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

-القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البردية والمصالح المالية بما في ذلك مصلحة التوفير.

-القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.

-إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.

-صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف المرتبطة بنشاطها.

-صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد.

-الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل نقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

-المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي.

-الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

-الوحدة الولائية للبريد سكيكدة تقع بشارع زيغود يوسف.

عدد العمال 452 عامل.

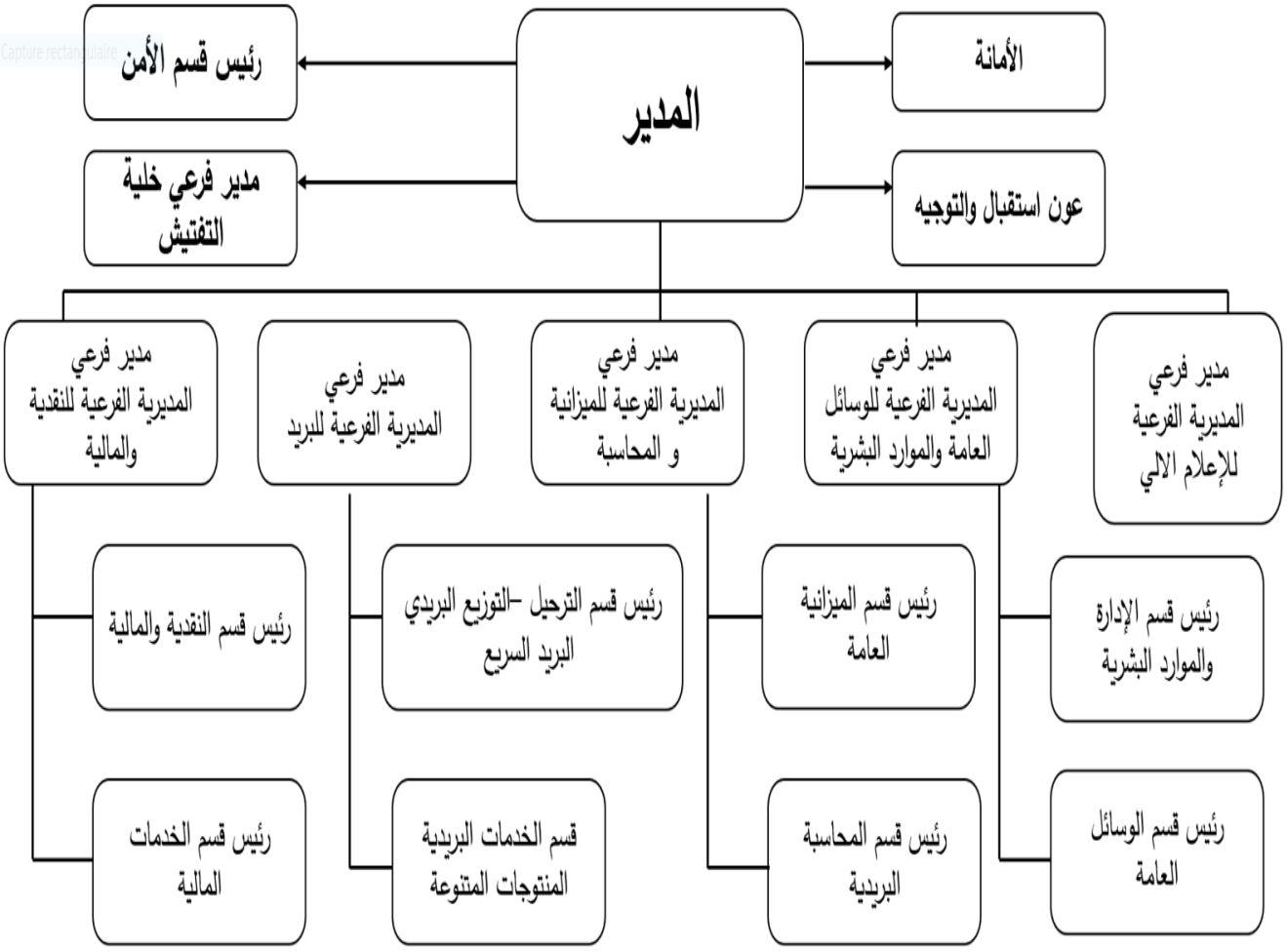
تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز على مستوى الولاية وتتكفل ب:

-تنفيذ برامج التنمية وإعداد التقارير الدولية حول نشاطاتها.

-تسيير الهياكل القاعدية واستغلالها في المجال البريدي.

-تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

الشكل رقم (2-1) : يوضح الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر



المصدر: من المعلومات المتحصل عليها من القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة و المعالجة الإحصائية للبيانات

سنتطرق في هذا المبحث إلى أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

1- الاستبيان

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و تكييفه بما يتوافق مع مشكلة البحث و أهدافه و فرضياته التي كانت حول ضغوط العمل و الأداء الوظيفي و العلاقة بينهما بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة ، و فيما يلي عرض موجز عن مراحل إعداد أداة الاستبيان:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمجال و موضوع الدراسة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، و تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

يضم الاستبيان 26 عبارة ، قد تم تقسيمه إلى جزأين كالتالي:

الجزء الأول: يضم أربعة عبارات متعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، تمثلت في الجنس و العمر و الأقدمية و المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: و الذي يضم ثلاث محاور.

المحور الأول: يضم 10عبارات متعلقة بمسببات ضغوط العمل التنظيمية.

المحور الثاني: يضم 4عبارات متعلقة بمسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل.

المحور الثالث: يضم 8 عبارات متعلقة بالأداء الوظيفي.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الفقرات.

2- الأساليب الإحصائية

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة و ذلك لاختبار الفرضيات ووصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة و المتغيرات التابعة من جهة أخرى، و ذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS لمعالجة البيانات و تحليلها و استخراج النتائج، و فيما يأتي عرض للاختبارات و الأساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها:

- اختبار ثبات أداة الاستبيان من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة و ذلك باستخدام اختبار " ألفا كرونباخ".
- اختبار صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة و البعد الذي تنتمي ʻليه من خلال معامل الارتباط بيرسون.
- حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان إجابات أفراد العينة و درجة الموافقة.
- حساب معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: المعالجة الاحصائية للبيانات

1-مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة، حيث بلغ حجم المجتمع 452 موظفا، و تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، و المقدر حجمها ب 36 موظفا، و قد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة حيث تم ملؤه و رده كاملا حيث كانت نسبة الاسترجاع 100%، و يرجع ذلك لأهمية موضوعنا بالنسبة للموظفين العاملين داخل القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

2-وصف البيانات الشخصية

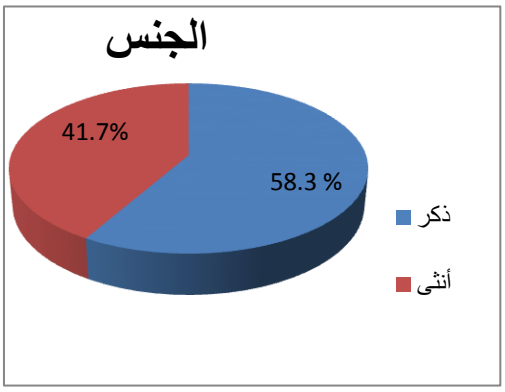
2-1- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (2-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (2-2):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	%58,3
أنثى	15	%41,7
المجموع	**36**	**%100**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 58,3%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 41,7% ، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (2-2).

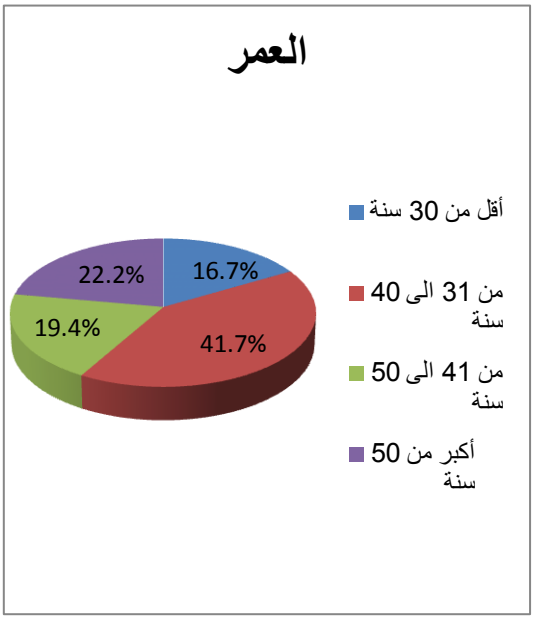
2-2- العمر:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	%16,7
من 31 إلى 40 سنة	15	%41,7
من 41 إلى 50 سنة	7	%19,4
أكثر من 50 سنة	8	%22,2
المجموع	**36**	**%100**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 41,7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة وذلك بنسبة 22,2%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم تتراوح من 41 الى 50 سنة بنسبة 19,4%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 19,4% أي تنوع في الفئات العمرية و هذا راجع إلى توسيع نشاط المؤسسة خلال السنوات و كذلك إلى الاستقرار الوظيفي.

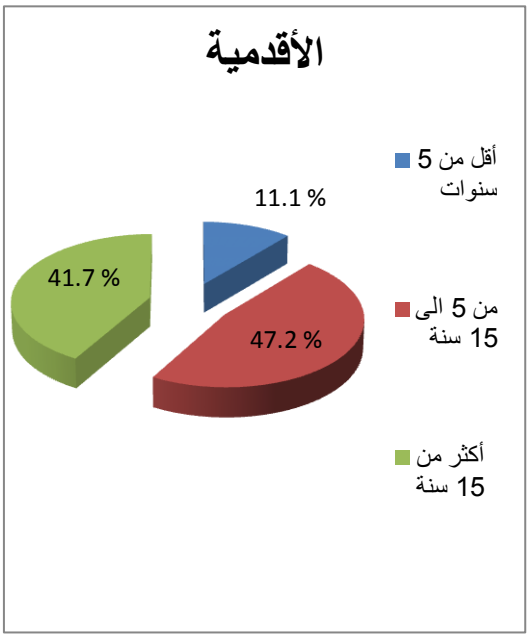
2-3- الأقدمية

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

جدول رقم(2-3) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	%11,1
من 5 الى 15 سنة	17	%47,2
أكثر من 15 سنة	15	%41,7
المجموع	**36**	**%100**

شكل رقم(2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة لديهم أقدمية بالمؤسسة من 5 الى 15 سنة بنسبة 47,2%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تبلغ سنوات أقدميتهم بالمؤسسة أكثر من 15 سنة بنسبة 41,7%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين مدتهم أقدمية بالمؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 11,1%، وهذا راجع إلى الاستقرار الوظيفي الموجود على مستوى المؤسسة.

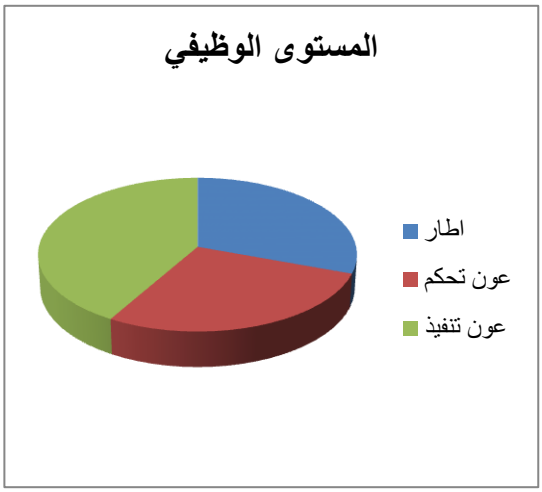
2-4- المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم(2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

شكل رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
اطار	11	%30,6
عون تحكم	10	%27,8
عون تنفيذ	15	%41,7
المجموع	**36**	**%100**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة ينشغلون ضمن وظيفة عون تنفيذ بنسبة 41,7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة إطار بنسبة 30,6%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم بنسبة 27,8%، وهذا راجع إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة العمومية التي تقدم الخدمات مباشرة للزبائن.

3- الاختبارات المرتبطة بأداة الدراسة

3-1- اختبار ثبات أداة الدراسة

جدول رقم(2-5): يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مسببات ضغوط العمل التنظيمية	10	0,939
مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل	4	0,664
ضغوط العمل		**0,946**
الأداء	8	0,946

المجموع	**22**	**0,964**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,664 و0,946 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,964 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

3-2- صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

البعد الأول: مسببات ضغوط العمل التنظيمية

الجدول رقم(2-6): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مسببات ضغوط العمل التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	أستعمل أجهزة غير مناسبة ووسائل قديمة في العمل	0,742**	0,000
02	أعاني من نقص الإضاءة والحرارة في مكان العمل	0,790**	0,000
03	يوجد كثرة الضجيج والأصوات المزعجة ما سبب لي القلق في مكان العمل	0,816**	0,000
04	أتلقى الأوامر والمهام من أكثر من مسؤول	0,655**	0,000
05	أقوم بأعمال كثيرة روتينية تتطلب الانجاز في نفس الوقت	0,843**	0,000
06	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين	0,794**	0,000
07	يعامل المسؤول المباشر العاملين بعدل ومساواة	0,836**	0,000
08	يلائم الراتب الذي أتقضاه العمل الذي أقوم به	0,760**	0,000
09	تتناسب الحوافز والمكافآت مع الجهد المبذول	0,622**	0,000
10	يشارك العاملون في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	0,844**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد مسببات ضغوط العمل التنظيمية تراوحت ما بين 0,622 و0,844 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

البعد الثاني: مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل

الجدول رقم (2-7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تؤثر المشاكل العائلية على تركيزي في العمل	0,883**	0,000
02	أشعر برغبة كبيرة في انجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن	0,848**	0,000
03	أشعر بالتعب والإنهاك بسبب ضغوط خارجية	0,832**	0,000
04	أقوم بأعمال أكثر من اللازم	0,749**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل تراوحت ما بين 0,848 و0,883 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الجدول رقم(2-8): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
01	أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخر	0,812**	0,000
02	أحرص على انجاز العمل بأسرع وقت	0,844**	0,000

03	أملك القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة	0,869**	0,000
04	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة	0,880**	0,000
05	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي	0,895**	0,000
06	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي	0,814**	0,000
07	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل	0,931**	0,000
08	أملك الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام اضافية	0,804**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي تراوحت ما بين 0,804 و0,931 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3-3- اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول(2-9): يوضح التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	**قيمة Z**	**Sig***	**نتيجة الاختبار**
جميع محاور الدراسة	1,338	0,056	**تتبع التوزيع الطبيعي**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإجابات و اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتحليل النتائج و اختبار الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية

المطلب الأول: تحليل وصف إجابات عينة الدراسة على المحاور

1-تحليل و وصف إجابات البعد الأول: مسببات ضغوط العمل التنظيمية

يمكن تلخيص عبارات مسببات ضغوط العمل التنظيمية فيما يلي:

جدول رقم(2-10): الوسط الحسابي لعبارات مسببات ضغوط العمل التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أستعمل أجهزة غير مناسبة ووسائل قديمة في العمل	3,75	0,806	مرتفع	1
2	أعاني من نقص الإضاءة والحرارة في مكان العمل	3,61	0,903	مرتفع	5
3	يوجد كثرة الضجيج والاصوات المزعجة ما سبب لي القلق في مكان العمل	3,69	0,855	مرتفع	3
4	أتلقى الأوامر والمهام من أكثر من مسؤول	3,25	0,906	متوسط	9
5	أقوم بأعمال كثيرة روتينية تتطلب الانجاز في نفس الوقت	3,50	0,941	مرتفع	7
6	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين	3,33	0,956	متوسط	8
7	يعامل المسؤول المباشر العاملين بعدل ومساواة	3,08	1,204	متوسط	10
8	يلائم الراتب الذي أتقضاه العمل الذي أقوم به	3,55	0,969	مرتفع	6
9	تتناسب الحوافز والمكافآت مع الجهد المبذول	3,72	0,701	مرتفع	2
10	يشارك العاملون في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	3,63	0,990	مرتفع	4

الإجمالي	**مسببات ضغوط العمل التنظيمية**	**3,53**	**0,713**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات بعد مسببات ضغوط العمل التنظيمية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,53 وانحراف معياري 0,713، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,75) وانحراف معياري (0,806) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يستعمل أجهزة غير مناسبة ووسائل قديمة في العمل.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (7) بمتوسط حسابي قدره (3,08) وانحراف معياري (1,204) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المسؤول المباشر بالمؤسسة لا يعامل العاملين بعدل ومساواة بدرجة كبيرة.

2- تحليل و وصف إجابات البعد الثاني: مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل

يمكن تلخيص عبارات مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل فيما يلي:

جدول رقم(2-11): الوسط الحسابي لعبارات مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تؤثر المشاكل العائلية على تركيزي في العمل	3,11	0,949	متوسط	4
2	أشعر برغبة كبيرة في انجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن	3,75	0,840	مرتفع	1
3	أشعر بالتعب والإنهاك بسبب ضغوط خارجية	3,67	0,985	مرتفع	2
4	أقوم بأعمال أكثر من اللازم	3,66	0,755	مرتفع	3
الإجمالي	مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل	**3,43**	**0,776**	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات بعد مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,43 وانحراف معياري 0,776، وهي درجة موافقة مرتفعةa ، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,75) وانحراف معياري (0,840) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يشعر برغبة كبيرة في انجاز أكبر عدد من المهام في اقل وقت ممكن.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,11) وانحراف معياري (0,949) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المشاكل العائلية لا تؤثر بدرجة كبيرة على تركيز العامل في العمل.

3- تحليل و وصف إجابات المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يمكن تلخيص عبارات **الأداء** فيما يلي:

جدول رقم(2-12): الوسط الحسابي لعبارات الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخر	3,66	0,956	مرتفع	5
2	أحرص على انجاز العمل بأسرع وقت	3,72	1,003	مرتفع	4
3	أملك القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة	3,50	1,133	مرتفع	7
4	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة	3,75	0,840	مرتفع	3
5	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي	3,75	1,130	مرتفع	3
6	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي	3,80	0,855	مرتفع	2

7	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل	3,88	0,979	مرتفع	1
8	أملك الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية	3,52	1,055	مرتفع	6
الإجمالي	**الأداء الوظيفي**	**3,70**	**0,852**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **الأداء** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,70 وانحراف معياري 0,852، وهي درجة موافقة مرتفعة ، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (7) بمتوسط حسابي قدره (3,88) وانحراف معياري (0,979) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يحرص باستمرار على استغلال وقت العمل.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,50) وانحراف معياري (1,133) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يمتلك القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة.

المطلب الثاني: تحليل علاقات الارتباط و اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار و مناقشة الفرضيات المقترحة حسب الإجابات المتحصل عليها من عينة الدراسة عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث سيتم المناقشة من الكل إلى الجزء بمعنى من الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية، كما سنبين طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة و تحليلها و ذلك كما يلي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية

محتوى الفرضية الرئيسية للدراسة كانت كما يلي:

– H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

– H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة .

جدول(2–13): اختبار الفرضية الرئيسية

	الأداء الوظيفي	
	معامل الارتباط بيرسون (R)	قيمة الدلالة (Sig)
ضغوط العمل	0,785	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (2–13) العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة ، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية و قوية دالة إحصائيا بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,785) عند قيمة دلالة 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) ، و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية و قوية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة .

2–اختبار الفرضيات الفرعية:

محتوى الفرضية الفرعية الأولى كان كما يلي:

–H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة .

–H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

جدول(2-14): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

	الأداء الوظيفي	
	معامل الارتباط بيرسون (R)	قيمة الدلالة (Sig)
ضغوط العمل التنظيمية	0,769	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (2-14) العلاقة بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية و قوية دالة إحصائيا بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,769) عند قيمة دلالة 0,000 أقل مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) ، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

محتوى الفرضية الفرعية الثانية كان كما يلي:

-H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة

-H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

جدول(2-15): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	الأداء الوظيفي	
	معامل الارتباط بيرسون (R)	قيمة الدلالة (Sig)
ضغوط العمل الناتجة من العامل	0,732	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (2-15) العلاقة بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية و قوية دالة إحصائيا بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,732) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) ، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل الناتجة عن العامل و الأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة.

الخلاصة:

بعد تفريغ و تحليل محاور الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V20) توصلنا إلى أن هناك ضغوط عمل يعاني منها الموظفين بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة، و من بين هذه الضغوط بيئة العمل المتمثلة في استخدام وسائل قديمة و أجهزة غير مناسبة و درجة الحرارة و نقص الإضاءة و الضجيج الناتج عن كثرة الزبائن، و كذلك عبء الدور من خلال كثرة المهام و الأعمال التي يقوم بها الموظفون، في حين أنهم يتقاضون أجورا و حوافز مشجعة على العمل و تساعد على التكيف مع ضغوط العمل المرتفعة و تحقيق أداء جيد. و من خلال الدراسة الميدانية و تحليلنا للنتائج و اختبارنا للفرضيات، تمكنا من الإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية كما يلي:

- هناك علاقة إيجابية و قوية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالمؤسسة .
- توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

يتعرض العاملون في المنظمات للعديد من الضغوط ، و تشكل هذه الضغوط تحديات تواجه المنظمات المعاصرة في تحسين أدائها العام و للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة.

إن معرفة و إدراك هذه الضغوط يسمح للمنظمة من التقليل من آثارها السلبية على كل من العاملين و المنظمة ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و الذي يسمح بدوره إلى ضمان استمرارية المنظمة و نجاحها.

من خلال دراستنا الحالية للعلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي في القباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بسكيكدة ، توصلنا للنتائج التالية:

- بيئة عمل غير مناسبة من خلال كثرة الضجيج و نقص الإضاءة و الحرارة، و استعمال أجهزة غير مناسبة و الوسائل القديمة.
- وجود لصراع الدور في المؤسسة من خلال متطلبات العمل المتناقضة وتلقي الأوامر و مهام العمل من أكثر من مسؤول.
- وجود عبئ الدور بدرجة مرتفعة من خلال معاناة العاملين من كثرة الأعمال الروتينية بالمؤسسة وزيادة حجم المهام المطلوبة من العامل عن المعدل المقبول .
- وجود التفاعل وسهولة اتصال العاملين مع بعضهم البعض بدرجة مقبولة في المؤسسة.
- تبني المؤسسة لنمط القيادة الديمقراطية من خلال العدل والمساواة في سلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسه في إدارة العمل بالمؤسسة.
- ملائمة الرواتب وتناسب الحوافز والمكافئات مع الجهد المبذول من طرف العاملين في المؤسسة بدرجة مرتفعة.
- ضعف ضغوط العمل الناتجة من العامل كالمشاكل الأسرية بالمؤسسة.
- الرغبة والاستجابة بدرجة مرتفعة للعاملين بالمؤسسة في انجاز المهام في اقل وقت ممكن .
- هناك علاقة إيجابية و قوية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بالمؤسسة .
- توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي بالمؤسسة
- توجد علاقة بين مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل و الأداء الوظيفي في المؤسسة.

و بناءا على ما توصلنا إليه من نتائج خلال هذه الدراسة ، والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهي ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالقباضة الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية سكيكدة تبين لنا ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات التالية :

- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء الوظيفي
- ضرورة مراعاة مؤهلات وقدرات كل فرد بما يتناسب مع طبيعة مهامه المكلف بها
- العمل على تحسين العلاقات مابين الزملاء و الإدارة من جهة لما في ذلك من اثر كبير في ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين
- ضرورة معرفة الفرد للمعلومات التفصيلية من دوره الوظيفي المتوقع منه
- التركيز على دعم الاتصال داخل جماعات العمل وذلك حتى يتسنى للعاملين الاستفادة من خبرة بعضهم البعض وعرض مشاكلهم ومقترحاتهم
- إعداد برامج خاصة لتدريب العمال لتنمية مهاراتهم في التعامل مع ضغوط العمل وخاصة للعاملين الجدد.
- العمل على ترقية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسة .
- العمل على تحديد المهام والسلطات تحديدا دقيقا لتقليل من صراع الدور.
- التخفيف من عبئ الدور من خلال المساواة في توزيع حجم المهام المخولة لكل عامل بحيث لا تزيد أو تنقص عن المعدل المقبول.

وقمنا بوضع آفاقا لدراسة وتتمثل في :

- علاقة ضغوط العمل بالإبداع التنظيمي.
- اثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل.
- دور استراتيجيات ضغوط العمل في تحسين الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. إسماعيل بلال محمد ، السلوك التنظيمي والتطبيقي، طبعة1، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، .
2. العميان سليمان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،طبعة 4، دار وائل للنشر، عمان،2008.
3. السيد عثمان فاروق، القلق وإدارة الضغوط النفسية، بدون طبعة، دار الفكر العربي،القاهرة،2001.
4. الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي،،الأردن،2004.
5. الصحاف حبيب ، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، طبعة 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان ،2003.
6. الصيرفي محمد ، الضغط والقلق الاداري، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2006.
7. بلال محمد إسماعيل ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
8. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار زهران، الأردن، 2009.
9. حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار أسامة ، الأردن،2008.
10. حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة ، دار حامد ، عمان، 2004.
11. راشد محمد لطفي ، نحو إطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، بدون طبعة، مكتبة مديولي، القاهرة،1996.
12. روبرت جيرالد بارون ، ادارة السلوك في المنظمات، تعريف رفاعي محمد رفيعي اسماعيل علي، طبعة 1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
13. رفاعي محمد و إسماعيل علي بيسوني ، إداره السلوك في المنظمات ، ،بدون طبعة، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004.

14. سعيد محمد و أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
15. سلطان محمد ، أنور سعيد ، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
16. شريف يونس طارق،معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، طبعة1، دار وائل للنشر، عمان، 2005،.
17. عباصرة محمود و بني أحمد مروان ، ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، طبعة 1، دار الحامد ودار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. عبد الرؤوف طارق عامر ، إيهاب عيسى المصري، الضغوط المهنية وظغوط العمل، طبعة1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2018.
19. عبد الواحد حزم علي وسماح محمد حسين، معلمات رياض الأطفال بين الضغوط والرضا عن العمل، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر،2015.
20. عبد فليه فاروق و السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في اداره المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005.
21. علميات خالد عيادة ونزال، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، طبعة 1، الخليج للنشر والتوزيع، عمان ،2015.
22. قطامين أحمد ، الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار مجدلاوي ، عمان،2002.
23. قطامين أحمد ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار مجدلاوي، الأردن،1996.
24. قدري حسن محمد ، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر،2015.
25. ماهر أحمد ،،سلسلة ابن مهارتك وتدرب على كيفية التعامل مع إدارة ظغوط العمل ، بدون طبعة، الدار الجامعية ،الاسكندرية،مصر،2005.
26. محمد عباس سهيلة ، اداره الموارد البشرية مدخل استراتيجي، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
27. محمود خيضر و الخرشة ياسين كاسب ، ادارة الموارد البشرية، طبعة 1،دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان ،2007.
28. محمد غنيم أحمد ، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، بدون طبعة، دار الحارث ،مصر،2005.

29. مطر الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار مكتبة الحامد ،عمان،2000.
30. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،2009.
31. نظمي شحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر ،عمان،2000.
32. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الدامعية، مصر،2002.

ثانيا : المذكرات و الرسائل

1. الحلايبة غازي حسن عودة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستر في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2013.
2. بخبخ شفيقة و رقايق يزيدة ، علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص28.
3. لطيفه قلوسي ، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين دراسة حاله لمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء ، مذكره ماستر في العلوم الاقتصادية ، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعه أحمد درايه أدرار ، الجزائر ، 2019- 2020
4. مسلم سماهر و أبو مسعود عياد ، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين،2010، ص 16.

ثالثا : المجلات

1. بن طالب سامية ، العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 6، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2016.
2. بن نعمان جمال و بوزيدة، ضغوط العمل بين الأسباب الاثار وسبل ادارتها، مجلة الإدارة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2 ديسمبر 2022، جامعة بومرداس، الجزائر، 22/12/1.
3. حسن سحراء أنوار ، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد 36، 2013.

4. حرايرية عتيقة، أداء العاملين، المجلد 2015، العدد 5، مجله دراسات في علم اجتماع المنظمات ، الجزائر ، 30 جوان 2015.
5. جاد سيد الرب مصطفى ، ادارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد الأول 1991.
6. خلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجله الاقتصاد الجديد، العدد9 ، الجزائر، 2013.
7. صديق زكرياء ، عمر بن جيمه ، دور القيادة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، المجلد 3، العدد 5، مجلة البشائر الاقتصادية ، الجزائر ، 2015.
8. عسكر سمير ، متغيرات العمل: دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ،60 1998.
9. عبد الكريم الخناق سناء ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005،
10. مزهودة عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1، الجزائر، نوفمبر 2011.
11. محمد خير حاتم عثمان ، نحو أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ،الجزائر، مارس 2005.

الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان حول: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

من إعداد الطالبتين باسل أسماء و طرودي ياسمين

تحت إشراف أ/د فيلالي

السادة والسيدات يشرفنا ان نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان لإنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان:

" العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي " ونعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا وأنه تستخدم لأغراض البحث العلمي. و نشكركم جزيل الشكر على مساعدتكم لنا ،تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير.

التعريف بمتغيرات الدراسة:

ضغوط العمل: مجموعة من المثيرات التي توجد في بيئة عمل الأفراد، و التي تنتج منها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكهم في العمل، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة أعمالهم التي تحتوي الضغوط.

الأداء الوظيفي: التزام الموظف بمتطلبات وظيفته و التي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور و الانصراف و الالتزام بالآداب العامة و الأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها ، و تحمله الأعباء و المسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه.

ضع علامة × أمام العبارة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس	**ذكر**	**أنثى**		
العمر	**أقل من 30سنة**	**31 إلى 40 سنة**	**41 إلى 50 سنة**	**أكبر م 50 سنة**
الأقدمية	**أقل من 5 سنوات**	**من 5 إلى 15سنوات**	**أكثر من 15سنة**	
المستوى الوظيفي	**إطار**	**عون تحكم**	**عون تنفيذ**	

محاور الاستبيان

المحور الثاني: ضغوط العمل						
البعد الأول: مسببات ضغوط العمل التنظيمية						
الرقم	**العبارة**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**

1	أستعمل أجهزة غير مناسبة و وسائل قديمة في العمل					
2	أعاني من نقص الإضاءة و الحرارة في مكان العمل					
3	يوجد كثرة الضجيج و الأصوات المزعجة ما سبب لي القلق في مكان العمل					
4	أتلقى الأوامر و المهام من أكثر من مسؤول					
5	أقوم بأعمال كثيرة و روتينية تتطلب الإنجاز في نفس الوقت					
6	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين					
7	يعامل المسؤول المباشر العاملين بعدل و مساواة					
8	يلائم الراتب الذي أتقاضاه العمل الذي أقوم به					
9	تتناسب الحوافز و المكافآت مع الجهد المبذول					
10	يشارك العاملون في صنع القرارات المتعلقة بالعمل					

البعد الثاني: مسببات ضغوط العمل الناتجة من العامل

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تؤثر المشاكل العائلية على تركيزي في العمل					
2	أشعر برغبة كبيرة في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن					
3	أشعر بالتعب والإنهاك بسبب ضغوط خارجية					
4	أقوم بأعمال أكثر من اللازم					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخير					
2	أحرص على إنجاز العمل بأسرع وقت					
3	أملك القدرة و المهارة على التكيف مع الحالات الطارئة					

4	أتواصل مع الزملاء و أستشيرهم لأداء العمل بكفاءة					
5	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي					
6	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي					
7	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل					
8	أملك الاستعداد و الرغبة للقيام بأية مهام إضافية					

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	22

Correlations

		q14	q15	ch2
q14	Pearson Correlation	1	,501**	,883**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000
	N	36	36	36
q15	Pearson Correlation	,501**	1	,848**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000
	N	36	36	36

	Pearson Correlation	,883**	,848**	1
ch2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
	Pearson Correlation	1	,575**	,749**	,723**	,576**	,770**	
q1	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,575**	1	,765**	,631**	,479**	,659**	
q2	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,749**	,765**	1	,729**	,471**	,706**	
q3	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,004	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,723**	,631**	,729**	1	,543**	,621**	
q4	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,576**	,479**	,471**	,543**	1	,419*	
q5	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,004	,001		,011	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,770**	,659**	,706**	,621**	,419*	1	
q6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,011		
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,690**	,422*	,558**	,721**	,334*	,683**	
q7	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,000	,047	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,606**	,445**	,551**	,512**	,560**	,730**	
q8	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,001	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,578**	,522**	,530**	,524**	,504**	,719**	
q9	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,001	,002	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,439**	,475**	,384*	,520**	,455**	,532**	
q10	Sig. (2-tailed)	,007	,003	,021	,001	,005	,001	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,482**	,278	,411*	,473**	,202	,346*	
q11	Sig. (2-tailed)	,003	,101	,013	,004	,237	,039	
	N	36	36	36	36	36	36	
q12	Pearson Correlation	,576**	,671**	,541**	,675**	,486**	,598**	

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,003	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	
	Pearson Correlation	,832**	,742**	,790**	,816**	,655**	,843**	
ch1	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22
	Pearson Correlation	1	,526**	,659**	,640**	,687**	,617**	,692**
q16	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,526**	1	,728**	,830**	,693**	,634**	,811**
q17	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,659**	,728**	1	,794**	,724**	,574**	,798**
q18	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,640**	,830**	,794**	1	,744**	,605**	,798**
q19	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,687**	,693**	,724**	,744**	1	,864**	,800**
q20	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,617**	,634**	,574**	,605**	,864**	1	,758**
q21	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,692**	,811**	,798**	,798**	,800**	,758**	1
q22	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,746**	,574**	,633**	,636**	,617**	,560**	,722**
q23	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Pearson Correlation	,812**	,844**	,869**	,880**	,895**	,814**	,931**
ch3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mascu	21	58,3	58,3	58,3
	fémin	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 30 ans	6	16,7	16,7	16,7
	de 31 a 40 ans	15	41,7	41,7	58,3
	de 41 a 50 ans	7	19,4	19,4	77,8
	plus de 50 ans	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Expé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 5 ans	4	11,1	11,1	11,1
	de 5 a 15 ans	17	47,2	47,2	58,3
	plus de 15 ans	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fonc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cadre	11	30,6	30,6	30,6
	aw teh	10	27,8	27,8	58,3
	ten	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	36	3,6667	,98561	,16427
q2	36	3,7500	,80623	,13437

q3	36	3,6111	,90326	,15054
q4	36	3,6944	,85589	,14265
q5	36	3,2500	,90633	,15105
q6	36	3,5000	,94112	,15685
q7	36	3,6667	,75593	,12599
q8	36	3,3333	,95618	,15936
q9	36	3,0833	1,20416	,20069
q10	36	3,5556	,96937	,16156
q11	36	3,7222	,70147	,11691
q12	36	3,6389	,99003	,16500
ch1	36	3,5394	,71311	,11885

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q14	36	3,1111	,94952	,15825
q15	36	3,7500	,84092	,14015
ch2	36	3,4306	,77600	,12933

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q16	36	3,6667	,95618	,15936
q17	36	3,7222	1,00317	,16719
q18	36	3,5000	1,13389	,18898
q19	36	3,7500	,84092	,14015
q20	36	3,7500	1,13074	,18846
q21	36	3,8056	,85589	,14265
q22	36	3,8889	,97915	,16319
q23	36	3,5278	1,05522	,17587
ch3	36	3,7014	,85214	,14202

Corrélations

		ch3	ch2
ch3	Corrélation de Pearson	1	.732**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	36	36
ch2	Corrélation de Pearson	.732**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	36	36

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

Corrélations

		ch1	ch3
ch1	Corrélation de Pearson	1	.761**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	36	36
ch3	Corrélation de Pearson	.761**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	36	36

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

Corrélations

		ch3	tot1
ch3	Corrélation de Pearson	1	.783**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	36	36
tot1	Corrélation de Pearson	.783**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	36	36

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