

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع التنظيم

الموضوع:

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - سعيدة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم

إشراف الاستاذ:

قدوري عبد الكريم

من إعداد الطالب:

* حجازي عبد القادر

اعضاء لجنة المناقشة:

..... - الأستاذ

..... - الأستاذ

..... - الأستاذة

..... مشرفا

..... مناقشا

..... رئيسا

السنة الجامعية 2014/2015

إهداء

خير ما افتتح به اهدائي دعاء الله عز وجل و خير الدعاء " اللهم اني اسالك خير المسألة و خير الدعاء و خير العمل
و خير الثواب " .

اهدي ثمرة عملي هذا

الى اعز ما في الوجود، الى من كتبت اسمه بحروف من ذهب في قلبي الى من شقي لاجلسعادتني ، الى من علمني
أصول الحياة ، اليك يا والدي الحبيب " طيب " .

الى زورق النجاة الى بحر الحنبان، اليك يا من ملكت القلوب جميعا بطيبتك و حنانك يا من لم تملي لحظة عن
ارشادي الى الطريق الصحيح، اليك يا اطيب و ارق قلب والدي العزيزة .

اهدي هذا النجاح أيضا الى اعز ما املك ، زوجتي العزيزة ، و ابنتي " مروى " و الى اخي " معمر " و زوجته الى اختي

" هاجر " و الى اعمامي و لا انسى صديقي و رفيق دربي " عبد القادر " و الى احبابي " وليد " ، " دومة "

دون ان انسى ان اهدي هذا النجاح الى كل من احبني في الله و احترمني في جلاله .

و الى عائلتي الثانية عائلة رباحي .

تشكرات

انه اذا كنت أهدي ثمرة جهدي هذا الذي هو نابع في الأصل من جهد أساتذتي الكرام ، لانهم لم ييخلوا علي بالمساعدة و النصح طوال سنوات دراستي، اذ انه متى حققت اي نجاح، إلا وكان لهم الفضل الأول و الاخير في ذلك، كونهم كانوا ولا يزالون البذرة المنتجة لنجاحي بشكل خاص ونجاح كل طالب علم بشكل عام.

أخص بالشكر الأستاذ المشرف على هذه الدراسة " قدوري عبدكريم " وفقه الله، دون أن انسى التعبير عن فائق إحترامي ، و شكري للأساتذة الكرام.

" بكري عبد الحميد" و " بو معالي رشيد " و " بوعكاز فريد " و " علي حسن " ، " رحموني محمد " ، " نابتي علي " " مسعودي أحمد " ، " رزايقية حليلة " .

كما أشكر صهري الذي كان لي عوناً في المؤسسة محل الدراسة السيد " رباحي محمد " . و أشكر كذلك

" تليلي م وليد " و "دومة م منور".

و في الأخير اشكر أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتي المتواضعة.

اعتذار

انه اذا كنت قد استهلكت العمل في هذه الدراسة بالتوكل على الواحد الاحد ،فانني اختمه بالشكر و الشناء الحسن

الجميل لله عز و جل على توفيقه ، و تيسيره لامري راجيا منه جل جلاله ان أكون قد أوصلت لحضرتكم و لو كما

ضيلا من المعلومات .و ان عباراتي و تاويلاتيافكار زملائي الباحثين ، و اساتذتنا المؤلفين مع مالهم من جلاله

و قدر و علم ، جائت منتقاة سهلة الاستيعاب ، خدمت غرضي المنشود الا و هو إيصال المعنى الصحيح

دون القول الكامل استنادا لقوله تعالى " و ما اوتيتم من العلم الى قليلا " .

و اعتذار بكل صدق عن أي تقصير او عدم الهام بنقطة او عنصر من الموضوع ربما يراه احد المتصفحين

او المطلعين على هذه الدراسة المتواضعة مهما و واجب الذكر .

و شكرا

الفهرس

المحتويات :	الصفحة.
– المقدمة.....	أ
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
أولاً: مشكلة الدراسة.....	01
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	02
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....	03
1/. أسباب ذاتية.....	03
2/. أسباب موضوعية.....	03
رابعاً: أهداف الدراسة.....	03
خامساً: أهمية الدراسة.....	03
سادساً: منهج البحث.....	04
سابعاً: أدوات جمع البيانات.....	04
1- الملاحظة.....	04
2- الاستمارة.....	05
ثامناً: حدود الدراسة.....	05
1- الحدود الموضوعية.....	05
2- الحدود الزمانية.....	05
3- الحدود المكانية.....	06

06.....	تاسعا: صعوبات الدراسة
06.....	عاشرا: تحديد المفاهيم
06.....	1- ضغوط العمل
07.....	2- الأداء الوظيفي
07.....	3- المؤسسة الصناعية
08.....	1- الدراسات المحلية
08.....	(1) أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية
09.....	(2) ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين
09.....	(3) الدراسات العربية

الفصل الثاني : ضغوط العمل

11.....	المبحث الأول : مفهوم ضغوط العمل
13.....	تعريف (M.Grath)
13.....	تعريف العديلي
14.....	- الضغوط و بعض المفاهيم المرتبطة بها
14.....	- الإجهاد
14.....	- الأزمة
14.....	- الإحباط
14.....	- القلق
14.....	- الاحتراق النفسي

15.....	المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل
15.....	1-3 : المصادر التنظيمية
15.....	• عوامل تتعلق بسياسة المنظمة
15.....	• ثقافة المنظمة
16.....	الهيكل و المناخ التنظيمي
16.....	2-3 : العمليات التنظيمية
16.....	• إتخاذ القرارات
16.....	• الإتصال
17.....	3-3 : عبء العمل
17.....	- عبء كمي
17.....	- عبء نوعي
17.....	4-3 : الإحباط الوظيفي
17.....	- غموض الدور
18.....	- صراع الدور
18.....	5-3 : ظروف العمل المادية
18.....	6-3 : المصادر الشخصية لضغوط العمل
18.....	- نمط الشخصية
18.....	النمط (أ) : الملامح الشخصية العامة
18.....	- التعامل مع الضغوط

19.....	النمط (ب) : الملامح الشخصية العامة
19.....	- التعامل مع الضغوط
19.....	- مركز التحكم في الأحداث
19.....	- الصراع الشخصي
20.....	المبحث الثالث : النظريات و النماذج المفسرة لضغوط العمل
20.....	1-4 : النظريات المفسرة للضغوط
20.....	1-1-4 : الضغوط و المنحنى السيكودينامي
20.....	2-1-4 : الضغوط و المنحنى السلوكي
21.....	3-2-4 : الضغوط و المنحنى الفينومينولوجي
21.....	4-2-4 : النظرية البيئشخصية في تفسير الضغوط
21.....	5-2-4 : نظرية التوافق بين الفرد و البيئة
22.....	5 - نماذج دراسة ضغوط العمل
22.....	1-5 : نموذج سلاي (Seley)
24.....	2-5 : نموذج ميتشغن (توافق الفرد مع البيئة)
25.....	3-5 : نموذج كرايتر و كينيكي : Kinicki – Kreiter
26.....	4-5 : نموذج ضغوط العمل لبيير و نيومان
28.....	المبحث الرابع : نتائج و آثار ضغوط العمل
28.....	• الحالة الصحية
28.....	• الحالة النفسية
28.....	• الآثار السلوكية

- 28..... الأداء في العمل -
- 29..... أنواع الضغوط
- 29..... أ - الضغوط الإيجابية
- 29..... ب - الضغوط السلبية
- 31..... 8- إستراتيجية التعامل مع ضغوط العمل
- 31..... 8-1- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد
- 31..... 8-1-1: التمارين الرياضية
- 31..... 8-1-2- الفكاهة
- 31..... 8-1-3- إعادة البناء المعرفي
- 31..... 8-1-4- شبكة العلاقات
- 31..... 8-1-5- التأمل
- 31..... 8-1-6- الإسترخاء
- 32..... 8-1-7- التركيز
- 33..... 8-1-8- الوعي الذاتي المتزايد
- 33..... 8-1-9- التوافق الإدراكي
- 33..... 8-2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة
- 33..... 8-2-1- الإختيار و التسكين المناسب
- 33..... 8-2-1- الإختيار و التسكين المناسب
- 31..... 8-2-2- التدريب

- 31.....إعادة تصميم الهيكل التنظي. 3-2-8
- 31.....الاتصال المفتوح. 4-2-8
- 31.....المتابعة الدورية و التقييم. 5-2-8
- 31.....بناء فريق. 6-2-8
- 31.....تحليل أدوار الفرد و توضيحها. 7-2-8
- 32.....المؤازرة الإجتماعية. 8-2-8
- 32.....الإرشاد. 9-2-8
- 32.....(أ) الإرشاد الموجه
- 32.....(ب) الإرشاد غير الموجه
- 32.....(ت) الإرشاد التعاوني / بالمشاركة.
- 32.....المبحث الخامس: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.
- 32.....1- نموذج Yerks – Dadson
- 33.....2- نموذج Megline
- 33.....شكل العلاقة بين الضغط و أداء العمل
- 36.....خلاصة الفصل
- الفصل الثالث الأداء الوظيفي
- 37.....تمهيد
- 31.....المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته
- 38.....مفهوم الأداء
- 38.....(1.1) - المعنى اللغوي
- 38.....(1.2) المعنى الاصطلاحي

39.....2- محددات الأداء الوظيفي

39.....أ- الجهد

39.....ب- القدرات

39.....ج- إدراك الدور

40.....المبحث الثاني : أنواع الأداء و تقييمه

40.....أنواع الأداء

40.....1.3- حسب معيار المصدر

40.....أ- الأداء الداخلي

40.....ب- الأداء الخارجي

40.....3.2- حسب معيار الشمولية

40.....أ- الأداء الكلي

41.....ب- الأداء الجزئي

41.....(1) أبعاد الأداء

41.....أ- كمية الجهد المبذول

41.....ب- الجهد المبذول

41.....ج- نمط الأداء

42.....- تقييم الأداء الوظيفي

42.....(1-1)- تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد -

43.....(2-1) - عملية تقييم الأداء الوظيفي

43.....(3-1)- أغراض تقييم الأداء

44.....(أ) أغراض إستراتيجية

44.....(ب) أغراض إدارية

- 44..... (ج) أغراض تنموية
- 45..... (4-1) - القائمون على عملية الأداء
- 46..... (1-4-1) - التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر
- 46..... (2-4-1) - التقييم عن طريق الزملاء
- 46..... (3-4-1) - التقييم الذاتي (إي عن طريق الأفراد أنفسهم)
- 47..... (4-4-1) - التقييم عن طريق المرؤوسين
- 47..... (5-4-1) - التقييم عن طريق العملاء
- 48..... (6-1) - محاور تقييم الأداء
- 48..... (أ) محور معدلات الأداء
- 48..... (ب) محور الصفات الشخصية
- 48..... (ج) محور الهادفية
- 48..... (د) محور الفعالية العامة
- 49..... (7-1) طريقة تقييم الأداء
- 49..... (1-7-1) الطرق التقليدية لتقييم الأداء
- 49..... (أ) طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص
- 49..... (ب) طريقة التوزيع الإجباري
- 50..... (ج) طريقة الترتيب العام
- 50..... (د) طريقة المقارنة بين العاملين
- 51..... (أ) تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد
- 51..... (ب) التعميم في صفة واحدة

- 51.....(ج) تأثير الحادثة.....
- 51.....(د) التحيز الشخصي للمقيم.....
- 51.....(و) التشابه بين الرئيس و المرؤوس.....
- 52.....(1-7-2) الطرق الحديثة في تقييم الأداء.....
- 52.....(أ) طريقة الاختيار الإجباري " forced choice ".....
- 52.....(ب) طريقة الأحداث الحرجة : **critical incidents**.....
- 53.....(ج) طريقة التقييم المشتركة.....
- 53.....(د) طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.....
- 56.....(هـ) النموذج المغلق لتقييم الأداء.....
- 57.....(و) النظام المفتوح لتقييم الأداء.....
- 57.....(ي) طريقة التقييم الذاتي.....
- 59.....المبحث الثالث : مقابلة تقييم الأداء.....
- 59.....(أ) أهمية مقابلة تقييم الأداء.....
- 59.....(ب) دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء.....
- 60.....(ج) المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء.....
- 61.....المبحث الرابع : مشكلة تقييم أداء العاملين و إجراءات تحسين مستواه.....
- 61.....1- مشكلة تقييم أداء العاملين.....
- 62.....2-إجراءات تحسين مستوى الأداء.....
- 64.....خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع الجانب التطبيقي

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.....65
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم (مؤسسة سونلغاز).....65
- المطلب الثاني: المراحل التي مرت بها المؤسسة.....66
- المطلب الثالث : بطاقة فنية لمديرية التوزيع بسعيدة68
- 1) المهام الموكلة إليها.....68
- 2 : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بسعيدة68
- 2-1-1- مديرية التوزيع بسعيدة.....69
- 2-1-1- المدير.....70
- 2-1-2 الأمانة.....70
- 2-1-3 مكلف بالشؤون القانونية.....70
- 2-1-4 مكلف بالإعلام و الاتصال.....70
- 2-1-5 المكلف بالأمن.....70
- 2-1-6 قسم المالية و المحاسبة.....70
- 2-1-7 قسم الدراسات و الأشغال.....70
- 2-1-8 قسم استغلال الشبكات.....71
- 2-1-9 قسم الموارد البشرية.....71
- 2-1-10 مصلحة العلاقات.....71

71.....	11-1-2 فرع الإنجازات
71.....	12-1-2 فرع الإمكانيات
73.....	المبحث الثاني :تخطيط و تصميم أداء الدراسة
73.....	المطلب الأول :مجتمع و عينة البحث
74.....	- الأساليب الإحصائية
74.....	أولاً: المدى
74.....	ثانيا : التكرارات و النسب المؤوية
75.....	ثالثا : المتوسط الحسابي المرجح
75.....	رابعا : الانحراف المعياري المرجح
76.....	خامسا : معامل ارتباط بيرسون " 2 "
76.....	المطلب الثاني : أداة الدراسة
76.....	- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)
76.....	أ)إختبارات الصدق (Validity)
77.....	ب)اختبارات ثبات الأداء (Reliability)
77.....	- المحور الأول : الاستبيان
80.....	المحور الثاني للاستبيان
80.....	المحور الثالث للإستبانة: الأداء الوظيفي (المتغير التابع للدراسة)
83.....	المبحث الثالث : تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

المطلب الأول . تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية و

الوظيفية.....83

1)الجنس.....83

2) السن.....84

3) الحالة الإجتماعية85

4)الصنف المهني86

5)سنوات الخبرة87

6)المستوى التعليمي.....90

المطلب الثالث: تفرغ و تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول محور ضغوط العمل91

أولاً: تفرغ و تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل

المرتبطة بالبيئة الخارجية.....91

1- المتغيرات التكنولوجية91

2- المتغيرات الثقافية93

ثانياً: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة

الداخلية95

1. طبيعة الوظيفة95

2. الظروف المادية للعمل96

3- تباين عبء العمل99

4- غموض الدور101

5- صراع الدور.....102

6- التغيير.....104

ثالثا: تفريغ و تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال سونلغاز سعيدة	106
1_ نمط الشخصية	106
2_ إحداث الحياة الخاصة	107
رابعا : تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي.....	109
المبحث الرابع :إختيار الفرضيات.....	111
المطلب الأول : تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-.....	112
1)المتغيرات التكنولوجية و الأداء الوظيفي	113
2)المتغيرات الثقافية و الأداء الوظيفي	113
3)المطلب الثاني : تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز - سونلغاز -سعيدة.....	113
أولا: طبيعة الوظيفة و الأداء الوظيفي.....	114
ثانيا : الظروف المادية للعمل و الأداء الوظيفي.....	115
ثالثا: عبء العمل و الأداء الوظيفي.....	115
رابعا: غموض الدور و الرضا الوظيفي.....	115
خامسا: صراع الدور و الأداء الوظيفي.....	115
سادسا: التغيير و الأداء الوظيفي.....	115
المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة	116
أولا: نمط الشخصية و الأداء الوظيفي.....	117
ثانيا: إحداث الحياة الخاصة و الأداء الوظيفي	117

المطلب الرابع : علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء

و الغاز -سونلغاز- سعيدة.....117

خلاصة الفصل.....119

الخاتمة العامة.....120

أولا النتائج.....120

1-النتائج النظرية.....120

2-النتائج

التطبيقية.....121

ثانيا الاقترحات.....122

مقترحات الطالب لبحوث مستقبلية.....124

فهرس الجداول.....

فهرس الأشكال.....

الملاحق.....

مقدمة

- يعد موضوع العمل من ابرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات العامة و الخاصة ، الامر الذي أدى الى اهتمام كبير من قبل الباحثين لدراسة هذه المشكلة لما لها من اثار سلبية كبيرة على سلوك الافراد و إنتاجية المنظمات، و التي تقود بالتالي الى انخفاض إنتاجية المنظمة و الاضرار بالاقتصاد و قد أصبحت ضغوط العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية لكل منا ، و ليس ممكنا التخلص منها مهما بلغت المحاولة ، فبدأ بالمدير المباشر في العمل مروراً بزلاء العمل المزعجين أحيانا ، و عملية الانتقال من و الى العمل ، يحيط بنا الضغط من كل جانب ،

ففي افضل الأحوال كنا نختار ان نتعايش مع هذه المواقف الضاغطة مثل العبء الزائد في العمل ، الرئيس الغامض و تعدد العلاقات و تهديد الامن الوظيفي تختلف مسببات ضغوط العمل من منظمة الى أخرى ، و كل الافراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة ، فالفروق الفردية ، بين خصائص الافراد تؤدي الى اختلاف مستوى معاناتهم من ضغط العمل ، و بالتالي الى اختلاف في ردود فعلهم نحو المواقف الضاغطة.

و بذلك اخذ يفسر كثيرا من ردود أفعال العاملين و سلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب ، و كثرة الشكاوى ، و أخطاء العمل المتكررة ، و ضعف الأداء ، و غيرها من أنماط السلوك على انها ذات علاقة بضغط العمل نتيجة العبء الزائد في العمل ، او العلاقات المتعددة ، مما يتسبب في الشعور السريع بالاجهاد او الإحباط و الملل من العمل ، و بدا النظر في حلها بالاهتمام بالمحل الحسي في الميدان الوظيفي ليساعد على تدفق العمل بطريقة سليمة ، و تجنب الإدارة مشاكل عديدة هي في غنى عنها ، نتيجة عدم توافر المناخ النفسي المناسب للعاملين الذي يؤدي الى ظهور السلوكيات غير المرغوب فيها.

وبلا شك أن الآثار الناتجة عن هذه المواقف الضاغطة عاملا فعال ومهم في العديد من الجوانب الإدارية ومن أهم هذه الجوانب عملية الأداء الوظيفي حيث أنها تؤثر عليها سلبا كان أم إيجابا في أغلب منظمات الأعمال.

حيث قسم الباحثون نتائج الضغط الوظيفي إلى مستويين: نتائج الضغط الوظيفي على مستوى الفرد وتمثل في الآثار السلوكية والصحية والاجتماعية والنفسية، ونتائج الضغط الوظيفي على مستوى المنظمة وتشمل الآثار التنظيمية المباشرة كالغياب ودوران العمل والشكوى من التنظيم وغير المباشر مثل انخفاض الروح المعنوية والدفاعية، مما ينعكس على أداء المنظمة وفعاليتها وإنتاجها. ولعل مؤسسات إنتاج الكهرباء "سونلغاز" من أهم القطاعات الاقتصادية حيث لا يتصور حدوث عملية تنمية اقتصادية حقيقية في غياب دور فعال لهذه المؤسسات.

العمل في هذه المؤسسات له طبيعة خاصة به فهو يتطلب الكثير من الدقة والجهد ومهارات التعامل مع الآخرين لذا يواجه العاملون في هذه المؤسسات العديد من الضغوط، لعل أهمها كثرة المهام، وكثرة المتعاملين وساعات العمل الطويلة ونظام الرواتب والحوافز والترقيات. وهذه على إجمالها تؤثر على الأداء الوظيفي.

لذا فإن البحث يركز اهتمامه على دراسة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء "سونلغاز" بسعيدة.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة "سونلغاز" بسعيدة للوقوف أو التعرف على علاقة ضغوط العمل بالأداء ومعرفة كذلك مدى أثر ضغوط العمل على الأداء من وجهة نظر العمال التنفيذيين، وتحديد مصادر ضغوط العمل التي تخفف أو تحد من أدائهم الجيد داخل المؤسسة، وتحقيقاً لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

■ **الإطار المفاهيمي:** وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها الدراسة بعض البيانات الشخصية (من سن، مستوى تعليمي وأقدمية)؛ إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

■ **القسم النظري:** تم تقسيمه إلى فصلين، تناولنا فيه ما يلي:

الفصل الأول: وقد جاء عنوانه ضغوط العمل: تطرقنا فيه إلى مفهوم ضغوط العمل وبعض المفاهيم المرتبطة بها، وتطرقنا كذلك إلى مختلف مصادر ضغوط العمل حيث لاحظنا شكلين من المصادر، المصادر التنظيمية وأخرى عمليات تنظيمية، وحاولنا أن نقف على أهم النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل، وإبراز أهم النماذج التي عاجلت ضغوط العمل، مروراً بالنتائج والآثار الناجمة عن ضغوط العمل، لنصل في الأخير للعلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: كان عنوانه الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، أنواعه، أبعاده، كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء، أغراضها، القائمون عليها، محاور تقييم الأداء، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء وإبراز أهمية مقابلة تقييم الأداء.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل كذلك قسمين.

الفصل الثالث: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، وكذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وذكر الأداة التي تستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: فقد تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: منهج البحث

سابعاً: أدوات جمع البيانات

ثامناً: حدود الدراسة

تاسعاً: صعوبات الدراسة

عاشراً: تحديد المفاهيم

حادي عشر: الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية.

منافسة تعدى نطاقها الجانب المؤسساتي ليشمل الجانب البشري، فأمام واقع ندرة عرض الوظائف مقارنة بالطلب عليها، وكذا الاهتمام الكبير والمتزايد التي توليه المؤسسات اليوم بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للجانب العلمي والمعرفي للأفراد، وتركيزها على توظيف الكفاءات ذات الاتجاهات الإبداعية والابتكارية العالية، وجد الأفراد أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار، والدخول في تنافس شديد للفوز بمنصب عمل يتوافق مع تطلعاتهم وامكانياتهم ويضمن لهم مستقبل وظيفي ناجح. وما إن يتقلدوا مناصبهم الوظيفية ويدخلوا الحياة العملية، حتى يجدوا أنفسهم مجدداً مجبرين على التكيف مع التغيرات الكثيرة والمستمرة التي تحدثها المؤسسات في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

ويعيش الإنسان إلى جانب حياته العملية، حياة شخصية يسعى من خلالها إلى إيجاد الاستقرار، الأمان والطمأنينة له ولأسرته، ولما ازدادت الحياة تعقيدا وتوسعت مطالبها وحاجاتها ازدادت الضغوط الواقعة عليه لتلبية تلك المطالب.

وأمام كل هذا يجد الإنسان نفسه مجبرا على التوفيق ما بين المتطلبات والحاجات المتزايدة التي تملها عليه حياته العملية من جهة وحياته الشخصية من جهة أخرى. هذا الواقع فرض عليه درجة عالية من الضغوط، ولدت في نفسه شعورا بالألم والارتباك، وتركت فيه آثارا سلبية على صحته الجسدية والنفسية.

ولقد أصبح من البديهي اليوم أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها إنما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة، وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية. لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، فجودة أداء هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، والعمل في المؤسسات الصناعية يتسم بنوع من الخطورة على العمال حيث أن التواصل المباشر واليومي لهؤلاء العمال مع المواد الكيميائية وآلات الإنتاج وكذا المستويات المرتفعة للضوضاء المترتبة عن تشغيل عملية الإنتاج. كلها عوامل من شأنها أن تترك آثار سلبية على سلوك العمال وعلى صحتهم النفسية والجسدية، وهو ما جعلها أكثر عرضة لضغوط العمل مقارنة بموارد بشرية أخرى تعمل خارج القطاع الصناعي.

انطلاقاً مما سبق ذكره ونظراً لأهمية موضوعي ضغوط العمل والأداء الوظيفي بالنسبة للعامل والمؤسسة، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية".

وعملنا على تحليل هذا الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية: ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة؟

ولالإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة؟.
- 2- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة؟.
- 3- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة؟.
- 4- ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

إن الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة صناعية، وقع فيها اختيارنا على مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة لتمييز بيئتها الداخلية بمجموعة من الخصائص المادية (مواد كيميائية، آلات ومعدات... إلخ) وغير مادية (العمل بنظام التناوب على مدار 24 ساعة... إلخ) تجعل من إمكانية تعرض العمال في هذه المؤسسة لضغوط العمل.

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- 1- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة.
- 2- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة.
- 3- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة.

4- هنالك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

قد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

1./ أسباب ذاتية:

- اندراج الموضوع المختار ضمن اختصاص البحث.

- الميل و الرغبة في تناول مثل هذه الموضوعات المعرفية

2./ أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الأمبريقية و الميدانية و التحقق منه من خلال تطبيق اجراءات الدراسة الميدانية.

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مما دفعنا إلى اختياره.

رابعا: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في الكشف عن أكثر الأبعاد تأثيرا في مستوى الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

1- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العينة المبحوثة.

2- تحديد مستوى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي.

3- التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد ضغوط العمل والمتمثلة في (مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية،

مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية، وكذلك المرتبطة بالخصائص الشخصية) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

4- التعرف على الأبعاد الفرعية الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي.

5- الكشف عن الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة التي يمكن اتباعها من قبل إدارة المنظمة للتخفيف من تأثيرات هذه الضغوط على العاملين ومستوى أدائهم.

خامسا: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من حيث كونها تتناول موضوعا حيويا ومهما هو موضوع ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي حيث لم يتطرق إليه في الأدبيات المحلية والعربية بشيء من التفصيل. أما من الناحية التطبيقية فقد يكون

لنتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد من خلال توفير المعلومات الضرورية لبعض الإدارات والمؤسسات. مما قد يساعد في حل العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية.

سادسا: منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي نحاول الإجابة عنها، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً. وهذا المنهج لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقة والتأثيرات بين أبعادها بهدف تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

اعتمدت الاستبانة التي صممت بالشكل الذي يخدم أهداف (فرضيات) البحث إذ نظم (45) سؤالاً موزعاً على متغيرات وأبعاد البحث. وقد اعتمد البحث على الطروحات الفكرية المتوفرة في صياغة الأسئلة حيث أن الفقرات من (1 إلى 31) تقيس المتغير المستقل والمتمثل بضغوط العمل والفقرات من (32 إلى 45) تقيس المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي.

سابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، فكل دراسة تحتاج إلى تحديد نوعية وشكل الأدوات اللازمة من أجل جمع البيانات والمعلومات المختلفة واختيار أكثرها ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة ومن خلال دراستي هذه قمت باختيار الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أكثر المناهج الكيفية استخداماً في الدراسات الاجتماعية الصناعية، بحيث يقوم الباحث بدراسة إما كطرف خارجي لا علاقة له بالموقف، أو كطرف مشارك ذلك أن من شأن مجرد وجود الدارس من خلال مشاركته الفعلية إي يطرأ بعض التغيير على ظروف موضوع الدراسة⁽¹⁾.

(1) : محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 30.

كما أن يتجاوز الباحث الاعتماد على تسجيل ما يراه ويسمعه يبرز التساؤل عن مدى قابلية هذه الأحاسيس للفهم. (1)
ومن خلال دراستي الراهنة قمت بالملاحظة لطبيعة ما يقوم به العمال داخل المركز وكيفية العلاقة بينهم ووحدة القياس الخاص
بمؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة، بجميع المصالح.

كما لاحظت كل ما هو مهم بالنسبة لدراستي بالنسبة لضغوط العمل التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة وأدائهم.

2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة وسيلة من وسائل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة
المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها على شكل استمارة تقدم لأشخاص قصد الحصول على المعلومات. (2)
وخلال هذه الدراسة قمت بصياغة أسئلة الاستمارة وحيث تضمنت 45 سؤالاً تمثلت في أسئلة مغلقة، حيث تم تقسيمها
إلى ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية ويحتوي على 06 أسئلة.

المحور الثاني: ويتضمن البيانات المتعلقة بضغوط العمل ويحتوي على 31 سؤال.

المحور الثالث: ويتضمن البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي ويحتوي على 14 سؤال.

ثامنا: حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية:

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع ضغوط العمل والأداء الوظيفي من الزاوية التي عاجلتها الدراسات النفسية
والاجتماعية وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تندرج تحته هذه المذكورة. ومن ثم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير ضغوط
العمل، خاصة الناجمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة على الأداء الوظيفي للعمال.

2- الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014-2015.

(1) : محمد محمود الجوهري، المرجع السابق، ص 31.

(2) : عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999،
ص68.

3- الحدود المكانية:

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسعيدة.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والإدارية والاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- صعوبة تكبير حجم عينة الدراسة الميدانية بسبب نظام العمل بالناوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث يوجد عدد كبير من أعوان التحكم والتنفيذ في المناوبة الليلية (من 20:00 إلى 06:00 صباحا) يصعب الوصول إليهم.

عاشرا: تحديد المفاهيم:

1- ضغوط العمل:

- لقد تعددت واختلقت التعاريف المتعلقة بضغوط العمل، فلا يوجد هنالك تعريف واحد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين، ويرجع السبب في ذلك أساسا لارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم أخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية.⁽¹⁾
- وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تطرقت لموضوع ضغوط العمل، وهذا كما يلي:
- يعرف بآرونوجرينبرج (Baron and Greenberg) ضغوط العمل بأنها: "نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية".⁽²⁾
 - كما يعرفها سيزلاقيوولاس (Sighlaki and Walas) بأنها: "تجربة ذاتية تحدث احتلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".⁽³⁾
 - يعرف سعيد سليمان السالم ضغوط العمل بأنها: "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئته أو الذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية".⁽⁴⁾

(1) : محسن علي الكبتي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص 211.

(2) : روبرت بارون، جيرالد جرينبرج ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي سيوني، دار المريخ، الرياض، ص 257.

(3) : أندروديسيزلاقي، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة الحكمة، الرياض، بدون سنة نشر،

ص 180.

(4) : مؤيد سعيد سليمان السالم: التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990، ص 81.

- عرف دافيد يونج وزملائه (David Young et, al) ضغوط العمل بأنها: "حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم المعهود".⁽¹⁾
 - يعرف محمد العديل بضغوط العمل بأنها: "تلك التغييرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه".⁽²⁾
 - يعرف كوبر ومارشال (Copper and Marshal) ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين".⁽³⁾
- انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية يمر بها الفرد تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/أو سلوكية، تترك في الأخير أثارا سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم.

2- الأداء الوظيفي: يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء ويختلف مفهوم الأداء من باحث لآخر تبعا لمعطيات وأهداف البحث وتبعا للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء فقد عرّفه Robbins & Wiersema بأنه "الاستخدام الأفضل للموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية" حيث ربط مفهوم الأداء هنا بالاستخدام الأمثل. ومنهم من أولى النتائج المرغوبة اهتماما بالغاً كمحصلة للأداء. كما عرّفه الخطيب بأنه "النتيجة النهائية لنشاطات الفرد أو هو انعكاس لقدرة الفرد وقابليته على تحقيق أهداف المنظمة" أما dafl فيصنف الأداء على أنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة".

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة والدفاعية والإمكانيات (البيئة أو فرص الأداء) فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إلى لم يكن لديه الدافع لتأديته. ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوفر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل. لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذ فقد القدرة على ذلك أو إذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك. وبالتالي فإن عدم توافر احدى متغيرات دالة الأداء لا يؤديان إلى مخرجات عالية المستوى وذلك سوف ينعكس على أداءه والنعكس صحيح.⁽⁴⁾

(1) David Young et, al: A study of job stress among university staff in Malaysia, European journal of social sciences, Volume 8, Number 1, 2009, P 122.

(2) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص 241.

(3) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 42.

(4) سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36،

3- المؤسسة الصناعية:

- 1) عرّفها "شستر برنارد" أنها: "أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل".⁽¹⁾
- 2) في حين عرّفها "عمر صخري" بأنها: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنساني والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها".⁽²⁾
- 3) ويعرفها أيضا: "أنها تنظيم إنتاجي المهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة". يلاحظ من خلال تعريفه "عمر صخري" أنه ركز على نشاط المؤسسة الصناعية الذي يقتصر على النشاط الإنتاجي مغفلا التركيبة الاجتماعية للمؤسسة. هذا الأخير ركز عليه.
- 4) بريفييس "Brifis" من خلال تعريفه للمؤسسة الصناعية على أنها: "ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية ونوعية".⁽³⁾
- 5) التعريف الإجرائي للمؤسسة الصناعية "سونلغاز" بسعيدة، هي وحدة اجتماعية تحكمها مجموعة من القواعد والإجراءات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

حادي عشر: الدراسات السابقة:

1- الدراسات المحلية:

1) أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية.

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" بجيجل.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الصناعية خصوصا ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط.

(1) : بالكر والأخرون ، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد غبي والآخرون، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ب س، ص 11.

(2) : عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 1993، ص 214.

(3) : محمد الجوهري ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار الكاتب الجامعية، القاهرة، 1975، ص 221.

2) ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين:

دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة - الجزائر - ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير سلبي على مستوى الأداء الذي يحققه.
- أن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية تؤثر سلبا على مستوى أدائه

3) الدراسات العربية:

1) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين:

دراسة ميدانية على العاملين في قطاع تقنية المعلومات بالخطوط العربية السعودية.

ومن أبرز نتائجها:

- لا توجد علاقة بين التوقعات المرتفعة لطلبات العملاء وبين شعور العاملين بتزايد ضغوط العمل عليهم.
- توجد علاقة سلبية بين ظاهرة التقدم المهني المعرفي عند العاملين في مجال المهنة وبين الإحساس بارتفاع مستوى الضغوط النفسية عليهم.

2) ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي:

دراسة ملحم 2007.

وأهم نتائج هذه الدراسة:

- إن مستوى ضغوط العملي الخاص بمحور العبء وغموض الدور والتطور والرقى الوظيفي، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية المرتفعة.
- إن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والرقى الوظيفي ويليها الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.
- هناك ميل واضح للعينة إلى ترك العمل.

3) ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

دراسة الكبيسي (2004).

دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديدي أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة بدولة قطر وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية حجمها (100) من العاملين في البنوك القطرية المختلفة

الفصل الثاني: ضغوط العمل

مقدمة

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل

المبحث الثالث : النظريات و النماذج المفسرة لضغوط العمل

المبحث الرابع : نتائج و آثار ضغوط العمل

المبحث الخامس : علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

مقدمة :

إن الإنسان اليوم يعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع و المستمر و من بين نتائجه الواضحة تعرض العاملين في العديد من المجالات المختلفة لمستويات عالية من الضغوط و التوترات التي تترك آثارها النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية عليه أو على المنظمة التي يعمل فيها، حيث أنه كثيرا ما يواجه العاملون مواقف و ظروف مختلفة يتعرضون خلالها لحالات الاضطراب و القلق و الخوف و الإحباط و الغضب مما يؤثر على سلوكهم الذي ينعكس بدوره على آدائهم في العمل بحيث يعيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها .

و تأتي غالبية الضغوط من مصادر مرتبطة ببيئة العمل مما يشكل منطلقا سلبيا قد يؤثر على حالتهم النفسية و الجسمية ، فقد جاء هذا المقال لتسليط الضوء على ضغوط العمل من خلال عرض أهم النماذج و النظريات بالإضافة إلى النتائج المرتبطة.

المبحث الأول : مفهوم ضغوط العمل :

إن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة و ضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة للتوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط ، ذلك أن مصطلح الضغوط و إن أصبح الآن من المصطلحات المألوفة في مجال علم النفس و السلوك الإداري لا يزال يعرف بطرق متباينة.

عرف العطية الضغط بأنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة و محددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به و لكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة و مهمة.⁽¹⁾

و عرف kaplan و آخرون ضغط العمل بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديدا للفرد ، و وفقا لتعريف Cooper & Marshal يقصد بالضغوط الوظيفية مجموعة العوامل السلبية مثل (غموض الدور ، صراع الدور ، و أحوال العمل السيئة و الأعباء الزائدة) و التي لها علاقة بأداء عمل معين.⁽²⁾

(1) : العطية ماجد ، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، بغداد ، العراق ، 2003 ، ص 371.

(2) : العميان محمود : السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005 ص 160.

و عرف جينجرج جيرالد و آخرون الضغط stress بأنه نمط معقد من حالة عاطفية و وجدانية و ردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية، أما الإجهاد فهو التأثير المجتمع للضغوط ، و الذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.⁽¹⁾

و يعرف كل من French, Ragers & Cobb ضغط العمل بأنه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات و قدرات و من متطلبات عمله، أما Marglis و زملاءه فيعرفونه بأنه بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العوامل الشخصية تسبب خللا في الاتزان البدني و النفسي للفرد.⁽²⁾

و أيضا عرف جمال الضغوط بأنها " ردود فعل الفرد مع بيئة العمل، و تعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة مستمرة تجعله من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.⁽³⁾

و عرف سيزلافي و آخرون ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا و عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه و ينتج لنا هذا التعريف تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للضغط في المنظمات هي المثير و الاستجابة و التفاعل.⁽⁴⁾

تعريف (M.Grath) : الضغوط هي حالة تنتج عن تفاعل بين الفرد و البيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.⁽⁵⁾

تعريف العديلي : الضغوط هي الجانب النفسي و التغيرات التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته و إمكانياته و هذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا عليه.⁽⁶⁾

من خلال هذين التعريفين يتضح لنا بأن ضغط العمل يمثل ردود أفعال نفسية و سلوكية و جسمية تصدر من الفرد و ذلك نتيجة لتعرضه لمثيرات مختلفة، هذه المثيرات موجودة في المحيط الذي ينتمي إليه.

(1) : جينجرج جيرالد و بارون روبرت ، تعريب :رفاعي رفاعي و بسبوي اسماعيل: إدارة السلوك في المنظمات ،دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية، 2004،ص 257.

(2) : العميان ، الرجوع السابق ، ص 160.

(3) mohamed Jamel : “the stress & burnot among Canadian manages & nurses: an empirical examination “ Canadian jurnal of public health, nov 2000, p 27

(4) : سيزلافي و آخرون ، السلوك التنظيمي و الأداء ،معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1991، ص 64

(5) : العميان محمود : المرجع السابق ، ص 160.

(6) : معن محمود غياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوطات العمل و التغيير، دار النشر و التوزيع – الأردن – 2007 ، ص 49.

- الضغوط و بعض المفاهيم المرتبطة بها :

بعد تحديد مفهوم الضغوط سنحاول فيما يلي عرض بعض مفاهيم المرتبطة بها.

- الإجهاد : يشير هذا المصطلح إلى نتائج التعرض للضغوط على المدى الطويل التي يعانيها الفرد و التي تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء و الإنهاك و تظهر لدى الفرد إما بصفات مثل : خائف و مكتئب و متوتر و إما في صور أعراض جسمية و نفسية مثل : اضطراب الوجدان و المعارف و إما بأعراض سلوكية مثل : الزيادة في تدخين السجائر و تناول الكحوليات و اضطراب الأكل و العنف.

- الأزمة : يرادف بعض الباحثين بين الضغط و الأزمة، فالأزمة هي عبارة عن " موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة ". كما تعرف على أنها " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن و يمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير " تحدث بشكل مفاجئ تدفع بالفرد إلى استجابة آنية نحوها و بالتالي يؤدي بالفرد إلى مكابدة بعض المشكلات النفسية و الصحية بعد حدوثها.(1)

- الإحباط : و هو الحالة الانفعالية التي يشعر بها الفرد عندما يواجه عائق أو عقبة تحول بينه و بين إشباع دوافعه ، أو تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها و خاصة في حالة شعوره بالعجز أمام المواقف أو الظروف التي يصعب عليه التغلب عليها، و الإحباط قد يكون عرضاً من أعراض الضغط، و قد ينتج الضغط من الإحباطات و الصراعات التي يتعرض لها الفرد في حياته.(2)

- القلق : هو مجموعة الأعراض المتداخلة نتيجة للخوف و التوتر من احتمال خطر متوقع يكون مصدره في أغلب الأحيان غير معلوم، و من هنا يمكن أن يكون الخطر مظهراً أو علامة على الضغوط أو جزء من الاستجابة للضغوط، و من هذا المنطلق تتبين لنا نقطتان رئيسيتان للفصل بين الضغوط و القلق :

- أن الضغوط تعد سبباً مباشراً لظهور القلق.

- أن الضغوط لها جانبان أحدهما سلبي و الآخر إيجابي، و القلق يعبر عن الجانب السلبي للضغوط.

- الاحتراق النفسي : و هو تلك الاستجابة المستمرة للضغط المزمن و الذي يؤدي بدوره إلى إجهاد مادي و نفسي للفرد أو هو ناتج الفشل في التكليف مع المواقف الضاغطة أي أنها تنشأ من عدم التوازن بين مطالب العمل و قدرة الفرد عن التكلف مع مطالب العمل و هذا الاحتراق يظهر في عدة أعراض جسمية و انفعالية و دافعية و سلوكية مختلفة.(3)

(1) : محمد حسن محمد حمدات ، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن - 2007 ، ص 49.

(2) : طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان-الأردن- 2006 ، ص 30.

(3) : سلامة عبد العظيم حسن ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان -الأردن- 2004، ص 150.

المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل:

تعرف مصادر ضغوط العمل على أنها تلك العوامل المسببة للضغوط, كما تعني الجوانب المختلفة لبيئة الفرد العمل، والتي تسبب الإجهاد.⁽¹⁾ و يشير المهتمون بموضوع ضغوط العمل إلى أن هناك عدة مصادر لضغوط العمل تؤثر على سلوك الفرد، و بالتالي تنعكس على أدائه و إنتاجيته.

و من هذا المنطق سنحاول عرض مصادر ضغوط العمل من خلال المصادر ذات العلاقة ببيئة العمل، و المصادر الفردية التي تتعلق بالفرد و شخصيته.

3-1 : المصادر التنظيمية:

● عوامل تتعلق بسياسة المنظمة : وتتلخص في النقاط التالية:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارجحالية و غير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب و الحوافز.
- إجراءات عمل غير واضحة.
- انعدام المرونة في التعامل مع العاملين.
- تغيير العاملين من وظائفهم بطريقة غير منتظمة أو نقلهم من أماكن عملهم⁽²⁾.

● ثقافة المنظمة:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وإن كانت له جذور عميقة في مجال الأنثروبولوجيا و علم الاجتماع، فقد عرف (Gibson) و زملاءه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من القيم و النماذج الاجتماعية و افتراضات و قواعد و معايير و أنماط سلوكية مشتركة، كما أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها، و ثقافة المنظمة تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد.

غير أنه إذا لم يستطع الفرد تبني قيم المنظمة و التي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا، فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين، مما يشكل بدوره مصدر للضغوط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه المنظمة، فقد يجد الفرد صعوبة في التوفيق بين قيم الجماعة التي يعمل معها و قيمه الشخصية، و يظهر ذلك عندما يكون الفرد متحمساً لأداء عمله بالشكل المطلوب منه، غير أن الجماعة التي يعمل فيها تنذر إلى العمل الجهد أنه تهديداً لوضعها خاصة إذا ما كانت قد تعودت على التكاسل في العمل و تأجيل القرارات⁽³⁾.

لذا يمكن القول بأن ضغوط العمل تحدث للفرد عندما يكون هناك فجوة بين قيمه و قيم المنظمة التي يعمل بها بحيث لا يستطيع التوفيق بينهما أو عندما يرى الفرد بأن المنظمة تنادي بقيم معينة في الوقت الذي تظهر ممارستها عكس ذلك.

(1): حنان عبد الرحيم الأحمدى ، ضغوط العمل لدى الأطباء المصدر و الأعراض، مركز البحوث الرياض، 2002 ص 37.

(2): معن محمد غياصرة، مروان محمد بن أحمد، المرجع السابق، ص 115.

(3): عبد الرحمان أحمد هيجان ، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، معهد الغدارة العامة، الرياض، ص 151.

• **الهيكل و المناخ التنظيمي** : يعتبر الهيكل التنظيمي و المناخ التنظيمي أحد مصادر ضغط العمل حيث أن تمرکز السلطة و عدم تفويضها بشكل ملائم و وجود درجة من الرسمية و وجود إجراءات و قواعد و تعليمات مكتوبة بحرفيتها قد يرافقها تهديد لحرية الفرد و من ثم قد تؤثر على حالة الفرد النفسية، فالحرية في أداء العمل عطي الفرد الاستقلالية في تقدير توقيت الواجب المرتبطة بعمله و كيفية إنجازها. (1)

لذا فإن انخفاض الاستقلالية في أداء العمل و انخفاض المسؤولية يجران وراءهما القلق و الاكتئاب، كما أن التغييرات التي تحدث أحيانا من إحلال إدارة جديدة محل إدارة سابقة أو حدوث أي تغييرات أخرى من شأنها أن تؤدي إلى حدوث ضغوط لدى الفرد.

2-3 : العمليات التنظيمية :

يقصد بالعمليات التنظيمية تلك الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه و تنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة حيث أنه إذا تم ممارسة هذه العمليات بشكل جيد تم تحسين العلاقة بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها، أما إذا كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف و العشوائية فإنها ستكون بلا شك مصدرا من مصادر العمليات التنظيمية المتعلقة باتخاذ القرارات و الاتصال و تقويم الأداء و الدوافع.

• **إتخاذ القرارات** : تمثل عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، لذا فإن إتخاذها بطريقة عشوائية أو استبدادية قد يكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل، كما أنه يمكن أن تليها في الأهمية درجة تعقيد القرار و كمية المعلومات المطلوبة لاتخاذها حيث أن معظم القرارات ترتبط بأطراف متعددة ، كما أنها تحتاج إلى توفير معلومات مختلفة يصعب على متخذ القرار الإحاطة بها و توفيرها مما قد يسبب له إزعاجا كبيرا في العمل، وهي متعلقة بموضوع المشاركة في إتخاذ القرارات، ذلك أنه من الصعب على شخص واحد أن ينفرد باتخاذ قرار بدلا من إشراك الآخرين معه في ذلك.

كما أن الوقت المتاح لاتخاذ القرار، يمثل عاملا آخر من العوامل المسببة لضغوط العمل، ذلك أنه إذا كان الوقت المتاح قليلا لدرجة تدفع الفرد لاتخاذ قراره بدون دراسة. (2)

• **الإتصال** : يعد الإتصال أمرا ضروريا في العمل التنظيمي حيث يمكن تشبيه الإتصال داخل التنظيم بالقلب الذي يضخ المعلومات و الخطط و الآراء، لذلك كلا من (دافيز Davis) و (سكوت Scott) يؤكدان على أنه بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم، أو أن يتقدم الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الإتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة عمل حيث أن الإتصال هو ذلك الجسر الذي تعبر عليه كافة أنواع المعلومات. (3)

(1) : عمر مصطفى محمد النعاس ، الضغوط المهنية علاقتها بالصحة النفسية ، منشورات جامعة 7 أكتوبر ، إدارة المطبوعات و النشر، مصراتة الجماهيرية العظمى، 2008، ص 47.

(2) : عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن - 2005، ص 60.

(3) : عبد الرحمان أحمد هيحان ، المرجع السابق ، ص 185.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصال و ضغوط العمل و انطلاقا من الدراسة التي أجراها (شولر Schuler -1979) و الذي يرى بأن هناك تأثير للاتصال على الأفراد داخل المنظمة على النحو التالي :

- أن الاتصال يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي يستقبلها كما يؤثر على دوره في المنظمة.

- أن إدراك الشخص لدوره في المنظمة يتأثر بالاتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لديه ومن ثم درجة أو حدة الضغوط التي يتعرض لها. (1)

3-3: عبء العمل : يعتبر عبء العمل أحد أهم مصادر ضغوط العمل التي يمكن أن تعيق أداء الفرد و ذلك لما تتطلبه من مهارات عالية خاصة في وظائف الإدارة و بخاصة القيادة منها، فقد و مازال ينظر إلى ضغوط العمل على أنها أكبر خطر مرتبط بعمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية و ينقسم عبء العمل إلى عبء كمي و عبء نوعي. (2)

- **عبء كمي :** و يتمثل في تعدد المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت لإنجاز المهام المنوط به بحيث يحتاج إلى وقت أطول.

- **عبء نوعي :** و يحدث عند افتقار العامل للمهارات اللازمة لإنجاز مهامه، أو لإنجاز أعمال أكبر من قدرته سواء من الناحية الجسمية أو العقلية. (3)

3-4 : الإحباط الوظيفي : يعرف الإحباط الوظيفي على أنه عدم قدرة الفرد على القيام بواجبه داخل المنظمة نتيجة لعوائق معينة، و يتحدد دور الفرد في المنظمة من خلال قدراته، خبراته و مهاراته و مؤهلاته المهنية، و يعتمد دوره على عامله أساسيين هما : توقعات المنظمة من الفرد و توقعات الفرد من المنظمة. غير أنه أحيانا ما يجد الفرد نفسه أمام مشكلة و هي عدم وضوح دوره في المنظمة مقارنة مع أدوار الآخرين، أو نقص المعلومات أو عدم توفرها حول الدور الموكل له، و هاتان المشكلتان يعبر عنها بغموض الدور و صراع الدور. (4)

- **غموض الدور :** و يقصد به عجم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل و ذلك عند غياب المعلومات الكافية، أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة، أو عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة، أو عندما لا تتناسب توقعات الفرد مع المسؤوليات المرتبطة بالدور الذي يقوم به، و هو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعة اتجاه دور معين و التي تولد لدى الفرد فكرة غير مطابقة عما كان ينتظره أثناء قيامه لهذا الدور، كذلك يحدث غموض الدور حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله. (5)

(1) : محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج)، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية -مصر- 1983 ، ص 441

(2) : فرج شوقي و آخرون ، علم النفس و المشكلات الصناعية ، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1996 ، ص 279.

(3) : محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة، الأزراطية -مصر- 2005 ، ص ، ص 58 ، 59.

(4) : نوال حمداش ، قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 21، جوان 2004 ،

منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 29.

(5) : عبد الرحمان هيحجان ، المرجع السابق ، ص 171.

- **صراع الدور** : يحدث صراع الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع مجموعة ما من التوقعات الأخرى حول العمل. (1)
كما ينشأ صراع الدور نتيجة التعارض و الاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم و توقعات التنظيم من العاملين أو عندما تكون مطالب العمل متناقضة. (2)

3-5 : ظروف العمل المادية : تمثل ظروف المادية للعمل من درجة الحرارة و التهوية و عدد ساعات العمل و وسائل الصحة و السلامة و غيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشر على العاملين و مستوى أدائهم ، حيث إن لكل عمل ظروف فيزيقية مختلفة تؤثر بالإيجاب أو السلب على اتجاهات الأفراد العاملين حول العمل، و على الرغم من تباين درجة تعرضهم لهذه المصادر فإنها تمثل مصدر من مصادر الضغوط في بيئة العمل و التي من شأنها إن تؤدي في النهاية إلى انخفاض مستوى الأداء. (3)

3-6 : المصادر الشخصية لضغوط العمل : تلعب شخصية الفرد و خصائصه دورا مهما في تحديد ردود فعله تجاه الضغوط التي يعاني منها إضافة إلى ذلك فان الأفراد ليست لديهم نفس الاستجابات حيث إن الاستجابات و ردود الأفعال تختلف من فرد لأخر ، و فيما يلي سنتعرض إلى أهم المصادر .

- **نمط الشخصية** : يرجع انتشار مصطلح ما يسمى بنمط الشخصية و الشخصية إلى فترة السبعينيات القرن العشرين ، حيث قام كل من (فريدمان و روزمان 1974 Rosmane & Friedman) ، بالفصل بين هاتين الشخصيتين، (4) و ذلك على النحو التالي :

النمط (أ) : الملامح الشخصية العامة :

- يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت واحد قصير .
- يتسم الإقدام الطموح و التنافس .
- تظهر لديه القوة لغريزة السيطرة .
- يتميز بنفاذ الصبر و الحشونة في التعامل مع الآخرين .

- التعامل مع الضغوط :

يبدو عليه أنه راض عن عمله و لا يعترف بوجود ضغوط في العمل خاصة أمام الزملاء أو الرؤوسين أو الرؤساء .
يكون أكثر فعالية في المستويات التنفيذية كالإدارة الدنيا و الإدارة الوسطى و نادرا ما يكون فعلا في المستويات الإدارية العليا .

(1) : نوال حمداش ، المرجع السابق ، ص 29 .

(2) : جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2001 ، ص 524 .

(3) : حنان عبد الرحيم الاحمدي ، المرجع السابق ، ص 44 .

(4) : عمر مصطفى النعاس ، المرجع السابق ، ص ، ص 39 ، 40 .

النمط (ب) : الملامح الشخصية العامة :

- يفضل العمل الجماعي .
- يتميز بالصبر و السهولة في المعاملة .
- يتميز بالقدرة على الابتكار و التجديد .

- التعامل مع الضغوط :

- يعترف بوجود الضغوط ويحاول التعامل معها.
- فعلا عند توليه مهام تتعلق بالبحث والابتكار .
- يكون أكثر فاعلية في المستويات الدارية العليا .

وقد انبثت الدراسات إن النمط (أ) أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب و ارتفاع ضغط الدم مقارنة بالنمط (ب).⁽¹⁾

- مركز التحكم في الأحداث : و يتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه و سيطرته على الأحداث المحيطة به و

الفرد صاحب التحكم الداخلي يتميز بأنه أكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرض لها و أنه أقل قلقا و أقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الفرد صاحب مركز التحكم الخارجي يتميز بارتفاع مستوى القلق و العدوانية و أكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط به.⁽²⁾

- الصراع الشخصي : يشير مفهوم الصراع الشخصي إلى حالة من التوتر الداخلي التي تحول بين الفرد و بين استمراره

في السلوك المؤدي إلى تحقيق هدفه و ينشأ الصراع بين وجود هدفين متعارضين يتميزان بدرجة متساوية من الشعور بالجاذبية نحوهما أو النفور منهما في كثير من الأحيان قد يجد الفرد نفسه أمام هدف واحد ، ولكنه ينطوي على جانب ايجابي وآخر سلبي والحل يكون برفض الهدف كله أو جانب منه وفي معظم الحالات تكون العلاقة بين الصراع و الضغوط علاقة تبادلية ، ذلك انه إذا كان الصراع يولد الضغوط لدى الفرد فان الضغوط تجعل الفرد يعايش حالة من الصراع.⁽³⁾

المبحث الثالث : النظريات و النماذج المفسرة لضغوط العمل :

1-4 : النظريات المفسرة للضغوط :

1-1-4 : الضغوط و المنحنى السيكدودينامي :

تتكون الشخصية لدى فرويد (Freud) من جوانب ثلاث (الهو) و يمثل الجانب البيولوجي في الشخصية ، و تعتبر مستودع للمحفزات الغريزية و المحتويات المكبوتة لدى الفرد ، و تسير وفقا لمبدأ اللذة، أما (الأنا) فهو يمثل الجانب السيكدولوجي في الشخصية ، و يقوم بدور الوساطة و التوفيق بين الهوي و الأنا العليا ، إذ يعمل على تحقيق التوازن بين

(1) : عبد الرحمان هيحان ، المرجع السابق ، ص 105 .

(2) : محمد إسماعيل بلال المرجع السابق ، 2005 ، ص ، ص 47 ، 48 .

(3) : طه عبد العظيم حسين ، سلامة عبد العظيم ، المرجع السابق ، ص 31 .

مطالب الهي و متطلبات الواقع الخارجي ممثلة في (الأنا العليا) و الذي يعكس قيم و معايير المجتمع. (1) و حسب وجهة نظر فرويد (الهو) يحاول السعي نحو إشباع الغرائز و لكن دفاعات (الأنا) تسد عليها الطريق و لا تسمح للرغبات الصادرة بالإشباع مادام لا يتماشى مع قيم و معايير المجتمع ، و يتم ذلك عندما تكون (الأنا قوية) ، أما عندما تكون (الأنا) ضعيفة و كمية الطاقة مستمرة لديها منخفضة فسرعان ما يقع الفرد ضحية الصراعات و التهديدات و القلق و من ثم لا يستطيع تحقيق الأنا القيام بوظائفها و لا يستطيع تحقيق التوازن بين مطالب (الهو) و متطلبات الواقع الخارجي و من ثم ينتج الضغط النفسي.

4-1-2 : الضغوط و المنحنى السلوكي :

يركز أنصار المدرسة السلوكية التقليدية على أن عملية التعلم و هي المحور الأساسي لتفسير السلوك ، كما يركزون أيضا على الدور الذي تلعبه البيئة في تكوين شخصية الفرد ، و في الستينات من القرن الماضي ظهر اتجاه جديد داخل تيار المدرسة السلوكية يعرف بتعديل السلوك و من رواده لازاروس (Lazarus) و باندور (bandura) و سكينز (skinner). حيث يؤكد (لازاروس) على وجود متغيرات وسطية تتوسط العلاقة بين الفرد و البيئة مركزا على العمليات المعرفية لدى الفرد و دورها في الاستجابة للضغوط و مواجهتها .

إما (باندورا) فيوضح العلاقة بين السلوك و الفرد و البيئة حيث ميز ثلاثة عناصر تتفاعل و تؤثر في بعضها البعض ، فالاستجابة السلوكية التي تصدر من الفرد حيال الظروف الضاغطة تؤثر في مشاعر الفرد كما تتأثر بطريقة إدراكية للمواقف. بينما يرى (سكينز) إن الضغط هو احد المكونات الطبيعية في حياة الفرد اليومية و انه ينتج عن طريق تفاعل الفرد مع البيئة، و من ثم لا يستطيع الفرد تجنبه، لكن عندما تزيد شدة الضغط بحيث تفوق قدرة الشخص على المواجهة فانه يشعر بتأثير الضغوط البيئة عليه . (2)

4-2-3 : الضغوط و المنحنى الفينومينولوجي :

لقد وضع (ماسلو) الدوافع على شكل سلسلة أو هرم متدرج من الحاجات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية مثل الجوع و العطش ثم تأخذ في الارتقاء نحو حاجات نفسية أعلى كالحاجة إلى الأمن و الانتماء و الحب و التقدير الإيجابي و تحقيق الذات ، و لا يمكن للفرد إشباع الحاجات العليا التي توجد في قاعدة الهرم ، و نقص هذه الحاجات و لا سيما الحاجات الفسيولوجية يؤدي إلى الشعور بالضغط لدى الفرد.

و لقد أوضح (زجرز) رائد نظرية الإرشاد المتمركز حول الشخص و التي تقوم على مفهوم الذات أن الفرد يستجيب للمواقف في البيئة كما يدركها هو من خلال معارفه و خبراته الآنية الداخلية و ليست كما هي في الواقع ، حيث أن مفهوم الذات لدى الفرد هي فكرة الشخص عن نفسه ، يتكون من خلال تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية بحيث يمثل عاملا هاما

(1) : محمد إسماعيل بلال ، المرجع السابق ، ص 52.

(2) : ماجدة بقاء الدين السيد عبيد ، الضغط النفسي و مشكلاته و أثره على الصحة النفسية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان

في إدراكات المواقف التي يتعرض لها في حياته، و بذلك فهو يمثل أحد المتغيرات الهامة التي تسهم في شعور الفرد بالضغط. (1)

4-2-4 : النظرية البيئشخصية في تفسير الضغوط :

يشير (كارسون و آخرون) إلى أن الضغوط النفسية التي يعانها الفرد ترجع إلى أنماط التفاعل المختلفة وظيفيا بين الأفراد ، ذلك أن الإنسان كائن اجتماعي و هو في تفاعل دائم و مستمر مع الآخرين ، يؤثر فيهم و يتأثر بهم و الضغوط كسلوك غير توافقي تنشأ من العلاقات الاجتماعية المختلفة وظيفيا ، مما يعني أن الضغوط تحدث عندما يكون هناك اضطراب في أنماط العلاقات البيئشخصية و يمكن التقليل من حدة الضغوط من خلال العلاج البيئشخصي الذي يركز على خفض و تقليل المشاكل التي تحدث بين الأفراد من خلال بناء علاقات إيجابية مع بعضهم البعض. (2)

4-2-5 : نظرية التوافق بين الفرد و البيئة :

و تشير هذه النظرية إلى العلاقة بين الفرد و مدى إدراكه لقدراته على إكمال إحدى المهام ، بما لديه من حافز على إكماله ، و الافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الضغوط تكون نتيجة اتساع الفجوة بين الفرد و البيئة ، فالفرد يحاول الاحتفاظ بالتوازن بين الجانب العقلي و البيئي ، و مواجهة التغيرات الحياتية التي من شأنها أن تؤدي إلى هذا الخلل في التوازن. (3)

5 - نماذج دراسة ضغوط العمل :

لقد كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير ضغوط العمل التي قام بها العالم (هانز سيلاي Hans Seley) و لقد شجع دراسته العديد من الكتاب و المهتمين بالضغوط و خاصة ضغوط العمل و لا يزال هذا الموضوع محط اهتمام الباحثين من مختلف المجالات و التخصصات النفسية ، الاجتماعية ، التنظيمية و الإدارية و غيرها ، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج ، و فيما يلي سنتعرض لأهم هذه النتائج .

(1) : طه عبد العظيم حسين ، سلامة عبد العظيم حسين ، المرجع السابق ، ص ، ص 66 ، 67.

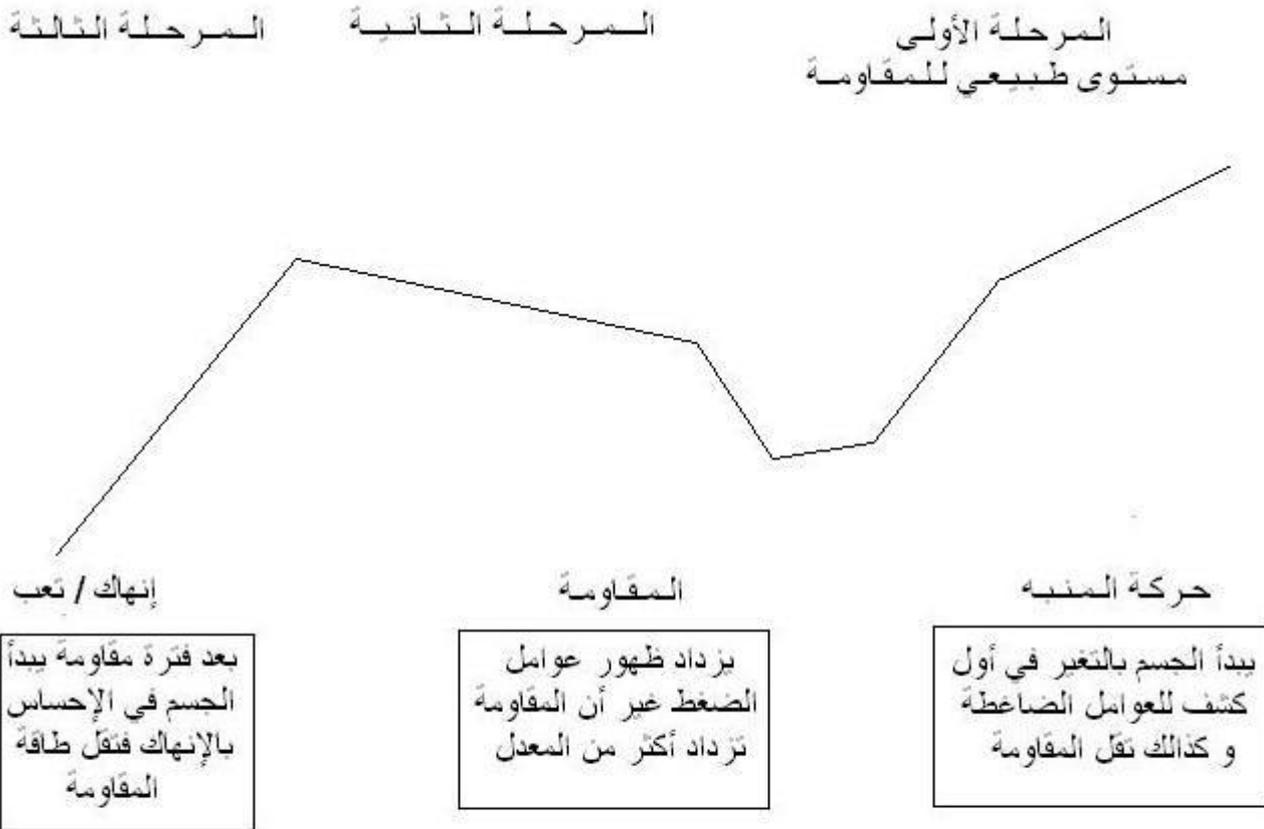
(2) : ماجدة بقاء الدين السيد عبيد ، المرجع السابق ، ص 136.

(3) : عمر مصطفى محمد النعاس ، المرجع السابق ، ص ، ص 55 ، 56.

1-5 : نموذج سيلاي (Seley) :

و يوضح (هانز سيلاي) في نموذجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية و النفسية حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل :

و الشكل (1) يوضح مراحل الضغوط عند سيلاي.

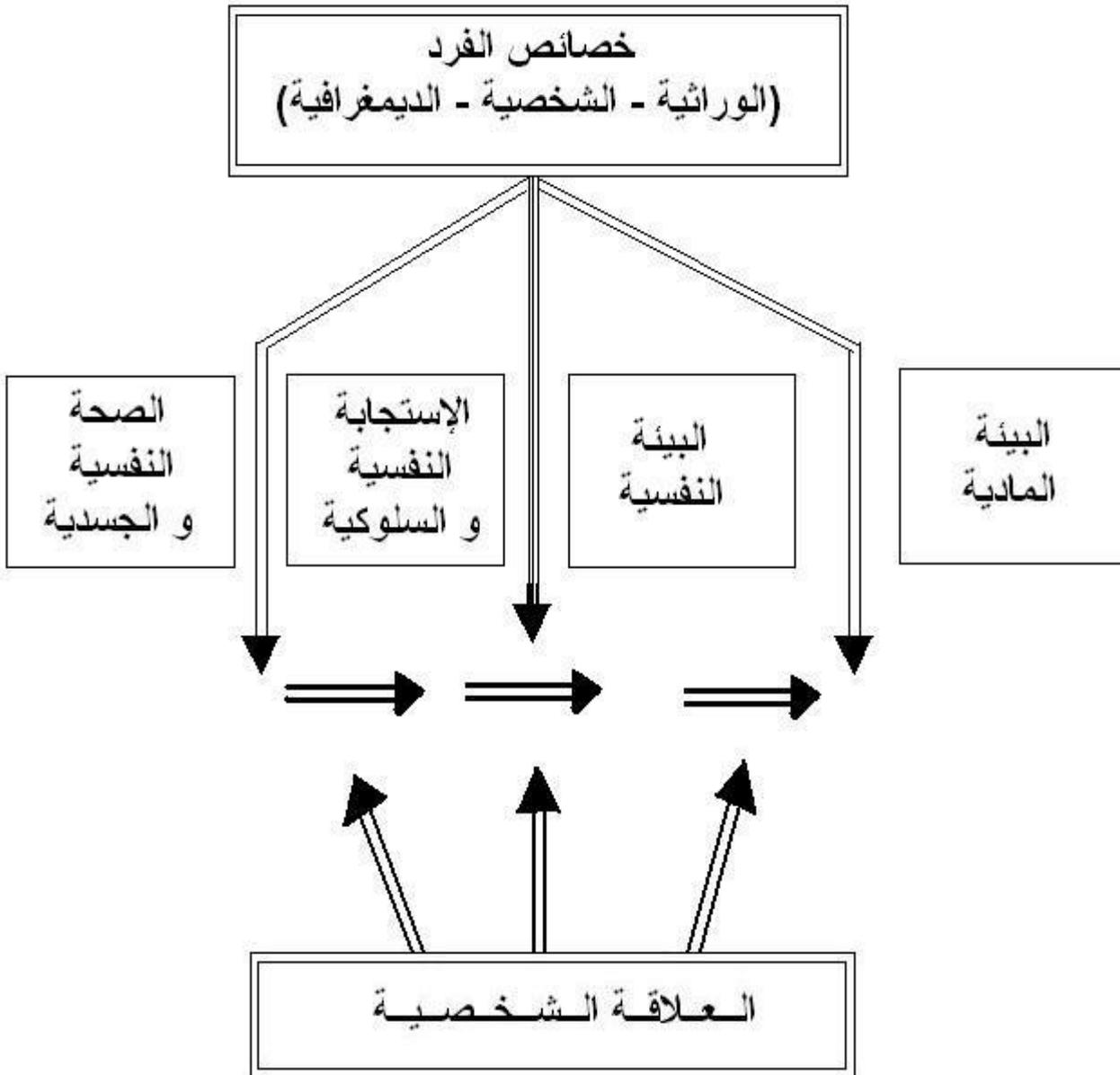


الشكل (1) : نموذج سيلاي " Seley " (1).

(1) : صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 187.

2-5 : نموذج ميتشغن (توافق الفرد مع البيئة) :

يوضح هذا البرنامج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها ، مما يؤثر بدوره على استجابته و من ثم على صحته و بشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله و إدراكه لقدراته و بيئته .
و يوضح الشكل (2) تأثير البيئة على الفرد ، مما يؤثر بدوره على استجابته و من ثم على صحته .

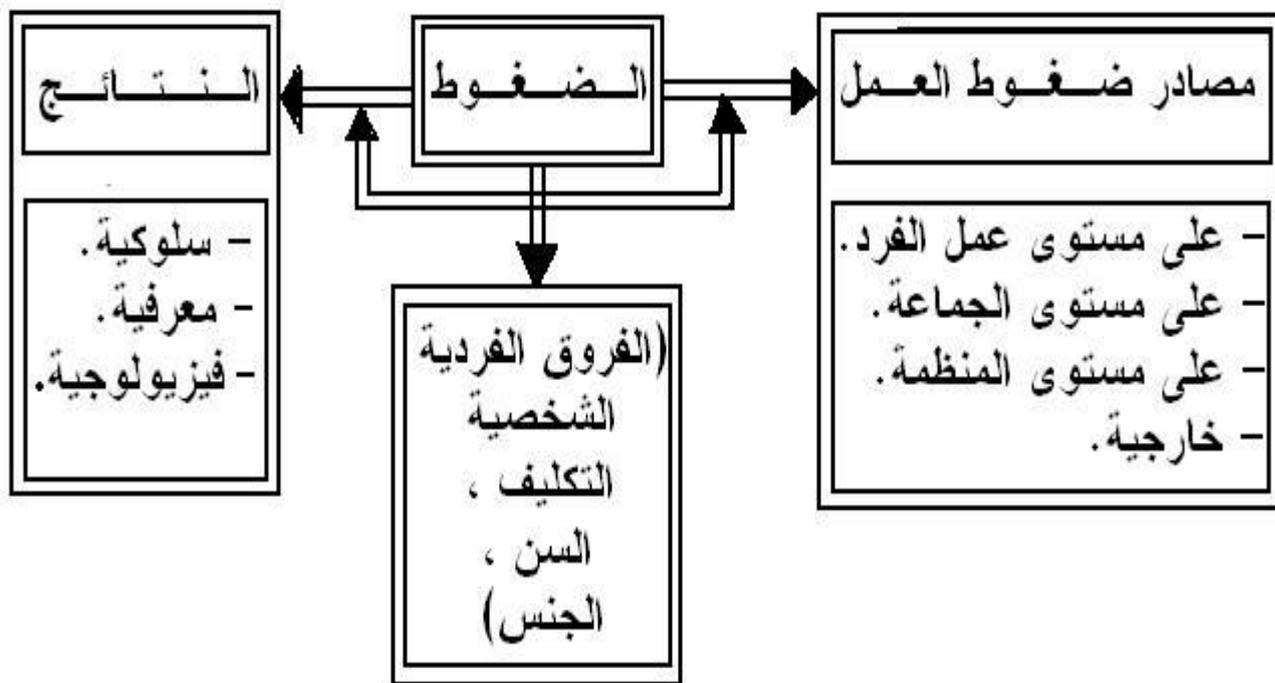


الشكل (2) : نموذج ميتشغن⁽¹⁾.

(1) : محمد ناصر العديلي ، السلوك التنظيمي منظور كمي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1993 ، ص 253 .

3-5 : نموذج كرايتنر و كينيكي : Kinicki – Kreiter :

و قد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره " إيفانوفيتش / ماتوسيموا " (1979) ، و يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد و الجماعة و المنظمة) ، و المسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية و الأسرية و نوعية الحياة و غيرها) . و هناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي على مستوى الضغوط و نتائجها ، كما يوضح النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة .

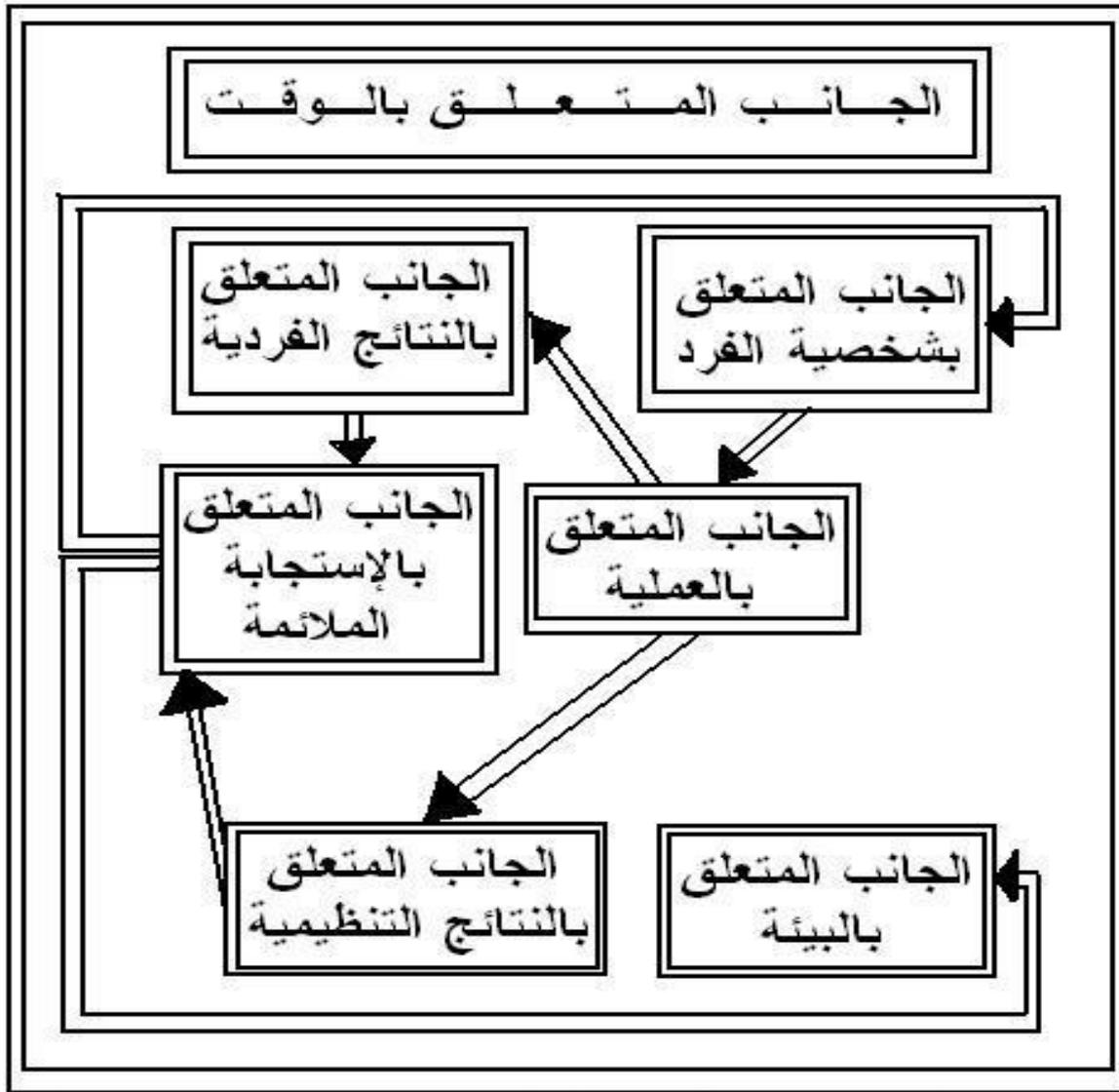


(1) الشكل (3) : نموذج Kreitner – Kinickik لضغوط العمل .

(1) : حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حمدان للنشر ، عمان -الأردن-2004 ، ص 286 .

4-5 : نموذج ضغوط العمل لبيير و نيومان :

و يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل إنما تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد و المنظمة ، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى الضغوط التي تترك آثارها على الفرد و المنظمة مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط و الشكل (4) يوضح ضغوط العمل لبيير و نيومان



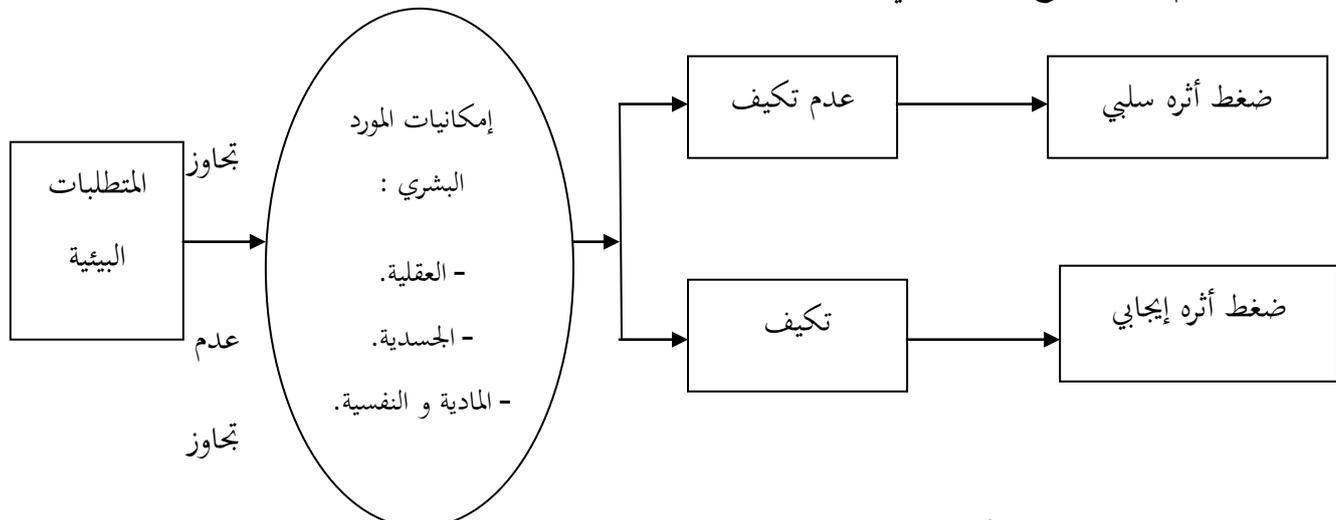
الشكل (4) : نموذج ضغوط العمل (بيير و نيومان).⁽¹⁾

⁽¹⁾ : T.A.B.E.E.H.R , Psychological stress in the work place , ledge London, 1995,P 12.

5-5 نموذج تريكوت (trucoite) في تفسير ضغوط العمل.

قدم تريكوت (trucoite) عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغط العمل ، حيث يرى تريكوت ان المورد البشري يبدأ بالمقارنة بين متطلبات البيئة، مثلا متطلبات العمل، متطلبات الأسرة... الخ، التي يجب عليه تحقيقها و الإمكانيات التي يتوفر عليها مثل الإمكانيات العقلية ، الجسدية، المادية... الخ، فإذا تجاوزت هذه المتطلبات إمكانياته، فاه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن ، و التي من شأنها أن تترك عليه آثار ضغط سلبية (اضطرابات نفسية، جسدية ، سلوكية). أما إذا حدث العكس، أي أن إمكانيات المورد البشري كانت مساوية أو أكبر من متطلبات البيئة، فانه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن و هذا من شأنه أن يترك عليه آثار جانبية مثل الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس... الخ.

الشكل رقم (5) نموذج تريكوت في تفسير ضغوط العمل.



مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن تريكوت نظر لضغوط العمل باعتبارها علاقة تفاعلية ما بين المورد البشري و البيئة ، حيث يرى أن زيادة متطلبات البيئة عن إمكانيات المورد البشري تؤدي إلى شعوره بضغط العمل.⁽¹⁾

(1) : شاطر سفيق ، ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010 ،

المبحث الرابع : نتائج و آثار ضغوط العمل :

بسبب المصادر المختلفة و العديدة لضغوط العمل فإن الأفراد يتعرضون لها بشكل أو بآخر و نظرا لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يتباينون في مواجهتها و يمكن تصنيف النتائج أو الآثار السلبية لضغوط العمل كالتالي :

● **الحالة الصحية :** تسمى الضغوط بالقاتل الصامت و تكون وراء مشكلات الصراع و إصابات المعدة و أمراض القلب و التهابات المفاصل ، و ارتفاع ضغط الدم و غيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى.(1)

● **الحالة النفسية :** نظرا لكون الجسم كنظام متكامل فإن أي خلل جسمي من شأنه التأثير على الجانب العقلي أو النفسي ، فالفرد الواقع تحت الضغوط يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه و انفعالاته ، لديه تقدير منخفض للذات ، غير راض عن عمله ، و يتبنى اتجاهات سلبية نحو عمله.(2)

● **الآثار السلوكية :** و تظهر الآثار السلوكية على النحو التالي :

- اضطراب في الكلام حيث يبدو على الإنسان مظاهر الاضطراب في الكلام مثل التلعثم و التأتأة.
- نقص الميل أو الحماس و ذلك بتخلي الإنسان عن أهدافه الحياتية.
- يزداد التغيب عن العمل من خلال ميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئا فشيئا يتغيب نهائيا.(3)
- **الأداء في العمل :** لقد أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل و الأداء ، حيث يعتقد كثير من الباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له و يستثير نشاطه و حماسه للعمل على تحسين مستوى الأداء ، لكن إذا زاد الضغط و استمر يؤدي إلى تدني مستوى الأداء . و يصحب ذلك أنماط سلوكية سلبية مثل اليأس و الإحباط و الإرهاق ، و هذه الأعراض تلحق أضرار بالمنظمة من حيث تدني الأداء و الإنتاج.(4)

(1) : علي حمدي ، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2008 ، ص 186.

(2) : حمدي علي الفرماوي ، رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، -الأردن- 2009 ، ص 361.

(3) : فاروق عبد فلية ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن- 2005 ص 316.

(4) : حسين حريم ، المرجع السابق ، ص 296.

أنواع الضغوط :

يوجد نوعان من الضغوط ، ضغوط إيجابية و ضغوط سلبية و هذا التقسيم للضغوط يأتي وفقا للآثار المترتبة عليها.

أ - الضغوط الإيجابية :

و هي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج و إنجاز المهام بسرعة و حسم كما أن لها آثار نفسية إيجابية تتمثل فيما تولده من شعور بالسعادة و السرور ، و ينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل ، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها ، أما غير المحددة فهي حتى لو أُنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة و غير مقبولة.

ب - الضغوط السلبية :

و هي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة و نفسية الإنسان و من ثم تنعكس على أدائه و إنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط و عدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.⁽¹⁾

كما أنه يجب التفرقة بين كل من الضغوط الإيجابية و الضغوط السلبية و ذلك من خلال المقارنة بينهما و ذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية و أهم إيجابياتها و التعرف على الضغوط السلبية و أهم سلبياتها و ذلك كما في الجدول التالي:

(1) : عبد العال سيد، نظريات علم النفس و المداخل الأساسية لدراسة السلوك الإنساني، مكتبة سعيد رأفت بجامعة عين شمس،

جدول رقم (1) :المقارنة بين الضغوط الإيجابية و السلبية:

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1- تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	1- تمنح دافعا للعمل
2- تولد ارتباكا	2- تساعد على التفكير
3- تدعو للتفكير في المجهود المبذول	3- تحافظ على التركيز على النتائج
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل تحد
5- تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقطعه و يشوش عليه	5- تحافظ على التركيز على الهمل
6- الشعور بالأرق	6- النوم جيدا
7- ظهور الانفعالات و عدم القدرة على التعبير	7- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
8- الإحساس بالقلق	8- تمنح الإحساس بالمتعة
9- تؤدي إلى الشعور بالفشل	9- تمنح الشعور بالإنجاز
10- تسبب للفرد الضعف	10- تمد الفرد بالقوة و الثقة
11- التشاؤم من المستقبل	11- التفاؤل بالمستقبل
12- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر:

Chilly (1994) , the executive time stress, Management program, lywood NJ, Alexander Hamilton institute, inc, p 100.

ترجمة أديب محمد الشخص، معهد الغدارة العامة، الرياض

8- إستراتيجية التعامل مع ضغوط العمل :

إن معالجة ضغوط العمل و مواجهتها على مستوى الفرد و المنظمة تتم خلال الطرق و الأساليب التالية :

8-1- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد :

8-1-1: التمارين الرياضية :

أثبتت الدراسات و الأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي و الركض و السباحة و ركوب الدراجات و غيرها هم أقل عرضة للتوتر و الضغوط من غيرها.

8-1-2- الفكاهة :

حيث تشير بعض الدراسات و الأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب و تخفيف الضغوط التي يواجهها الناس ، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق و ضغوط متزايدة.

8-1-3- إعادة البناء المعرفي :

و هي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

8-1-4- شبكة العلاقات :

و ذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة و توثيق الصداقة و العلاقات بينه و بين زملائه في العمل و غيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الإجتماعية له.⁽¹⁾

8-1-5- التأمل :

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسمية و توفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية و أن يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره و وجدانه و يؤدي هذا إلى إعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل.

8-1-6- الإسترخاء :

إن الجلوس فرد مسترخياً و هادئاً في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم من خلال الاسترخاء العام للجسم و يعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن درجة الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

(1) : حريم حسين ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال- ، عمان -الأردن- ، دار حامد للنشر

8-1-7- التركيز :

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي أهمية و لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل و تعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل و الاسترخاء و التركيز يصرف الفرد في التفكير في مصادر الضغوط و يؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق و إنجاز يساعد على الشعور بالتقدير و الاحترام و تحقيق الذات.(1)

8-1-8- الوعي الذاتي المتزايد :

يعني التركيز الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي و بصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين و يلعب وعيك الذاتي دورا هاما و رئيسيا لكي تنسحب و تتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك و البحث عن المساعدة و الدعم عند حاجتك لذلك.

8-1-9- التوافق الإدراكي :

يمكن للفرد من أن يتعلم كي يتواءم ذهنه للتعامل مع العناصر المثيرة للضغوط و بصفة خاصة تلك التي لا يستطيع التحكم فيها أو التخلص منها و يتطلب الأمر أن تكون محاورا مع نفسك و توجه إليها الأسئلة مثل ما هو أسوء شيء الأمر يمكن أن يحدث إذا لم تسر الأمور في مسارها الطبيعي و هل أستطيع التوافق معها أم لا ؟ و غالبا ما تتسبب محاورتك مع نفسك بمثل الأسئلة السابقة في أن تعد نفسك للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة و أن تقلل الضغوط عندما تدرك أنك تستطيع أن تعيش و تحيا و تتعامل مع الآثار أو النتائج التي قد لا تكون هناك مفر من التعامل معها.(2)

8-2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة :

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر و الضغوط في العمل ، فبحانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها و مجالاتها المختلفة ، هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة و من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية :

8-2-1- الإختيار و التسكين المناسب :

إن اختيارك للعمل و اختيار أصحاب العمل لك هما البداية الصحيحة فعندما ترى نفسك راغبا في الوظيفة و تسعى إليها و تكون مستعدا لأن تبذل الجهد من أجل الوصول إليها سوف تعمل على تطوير نفسك و قدراتك من خلالها

(1) : العميان محمود ، المرجع السابق ، ص 168.

(2) : هلال محمد ، مهارات إدارة الضغوط - السيطرة و التحكم في الضغوط- ، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر - القاهرة- ،

و هذا يعني التوافق مع الوظيفة من جانبك، أما إذا كنت تنظر إليها كمجرد محطة أو مصدر للدخل فقط فإن هذا يعني أن تصنع ضغوطا تبدو ضعيفة في البداية و لكنها سرعان ما تنمو حتى تمثل مشكلة بالنسبة إليك.

8-2-2- التدريب :

يلعب التدريب دورا هاما في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط و التوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل ، هذا فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين و العلاقات الإنسانية .

8-2-3- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف ، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات و الأقسام.⁽¹⁾

8-2-4 : الاتصال المفتوح :

عندما تتوفر قنوات اتصال مفتوحة من خلال الهيكل التنظيمي و التي تسمح بأن يتلقى الفرد المعلومات و يعيد إرسال انعكاساته فسوف يشعر أنه أكثر قبولا لدى الإدارة و أنه يستطيع أن يعبر عما يريد و يشعر أن الإدارة تفهمه بالشكل الصحيح و لا شك أن ذلك يعني مزيدا من الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد في الهرم الوظيفي و يؤدي ذلك إلى مزيد من السلوكيات المنتجة و المثمرة .

8-2-5- المتابعة الدورية و التقييم :

لا شك أن تحليل العمل من أجل متابعة و تقييم الأداء و البنية المحيطة يعني تحديد متطلبات العمل الدقيقة للتوافق و الاتصال مع قدرات الموظف مع العمل المنوط به.

8-2-6- بناء فريق :

تحتاج غالبية الأعمال في المنظمات المختلفة إلى تفاعل الجماعة مع بعضها البعض و لذلك فإن تصميم و بناء هذه الجماعة لا بد أن يتضمن حوافز لتحقيق التعاون بدلا من التنافس و من خلال بناء روح الفريق و توفير المناخ المساعد يمكن أن تمنع المنشأة حدوث و ظهور العناصر المثيرة للضغوطات و التوترات.

8-2-7- تحليل أدوار الفرد و توضيحها :

بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته و مهامه و سلطاته و ما هو مطلوب منه و ما يتوقعه الآخرون منه و ما يتوقعه من غيره بما يساعد على تجنب التنازع و التضارب في الأدوار.

(1) : العميان محمود ، المرجع السابق ، ص 170.

8-2-8- المؤازرة الإجتماعية :

وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد ، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه و رئيسه يساندونه و يقدمون له العون و المساعدة و يقدرونه و يشعر بأنه مقبول منهم و أنهم يساعدونه في حل مشكلاته و يشاركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب.

8-2-10- الإرشاد :

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة و سلامة الموظف عقليا بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه و بشكل صريح نحو الآخرين و بأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة و يمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة و سيطرة الموظف في عملية الإرشاد و من هذه الطرق :

(أ) الإرشاد الموجه :

و فيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف ، يقرر المرشد ما يجب عمله و يخبر الموظف و يحفزها على عمل ما هو مطلوب و هذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

(ب) الإرشاد غير الموجه :

و هو عكس الأول و يركز على إعطاء الموظف قدرا كبيرا من المشاركة و فيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة و تشجيع الموظف على شرح المشكلة و فهمها و تقدير الحلول المناسبة .

(ت) الإرشاد التعاوني / بالمشاركة :

و فيه لا يكون أحد الطرفين المرشد و الموظف مسيطرا على عملية الإرشاد.⁽¹⁾

المبحث الخامس: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي :

على ضوء استعراض طرق علاج ضغط العمل فإن السؤال الذي يثار : هل المطلوب كلية على أسباب الضغوط ؟ و الإجابة على ذلك بالنفي لأن محاولة القضاء كلية على أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة و تؤكد العديد من الدراسات ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي و يثير فيه الحيوية و النشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه و في هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين.

1-نموذج Yerks – Dadson :

و بموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيارة فيه نقص في الإنتاجية و تفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة

(1) : حريم حسين ، المرجع السابق ، ص 106 .

فإن ذلك لا ينشطه و من ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء و من ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فإنه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه ، لأن جزءا من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف و الموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد و الطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه .⁽¹⁾

2- نموذج Megline :

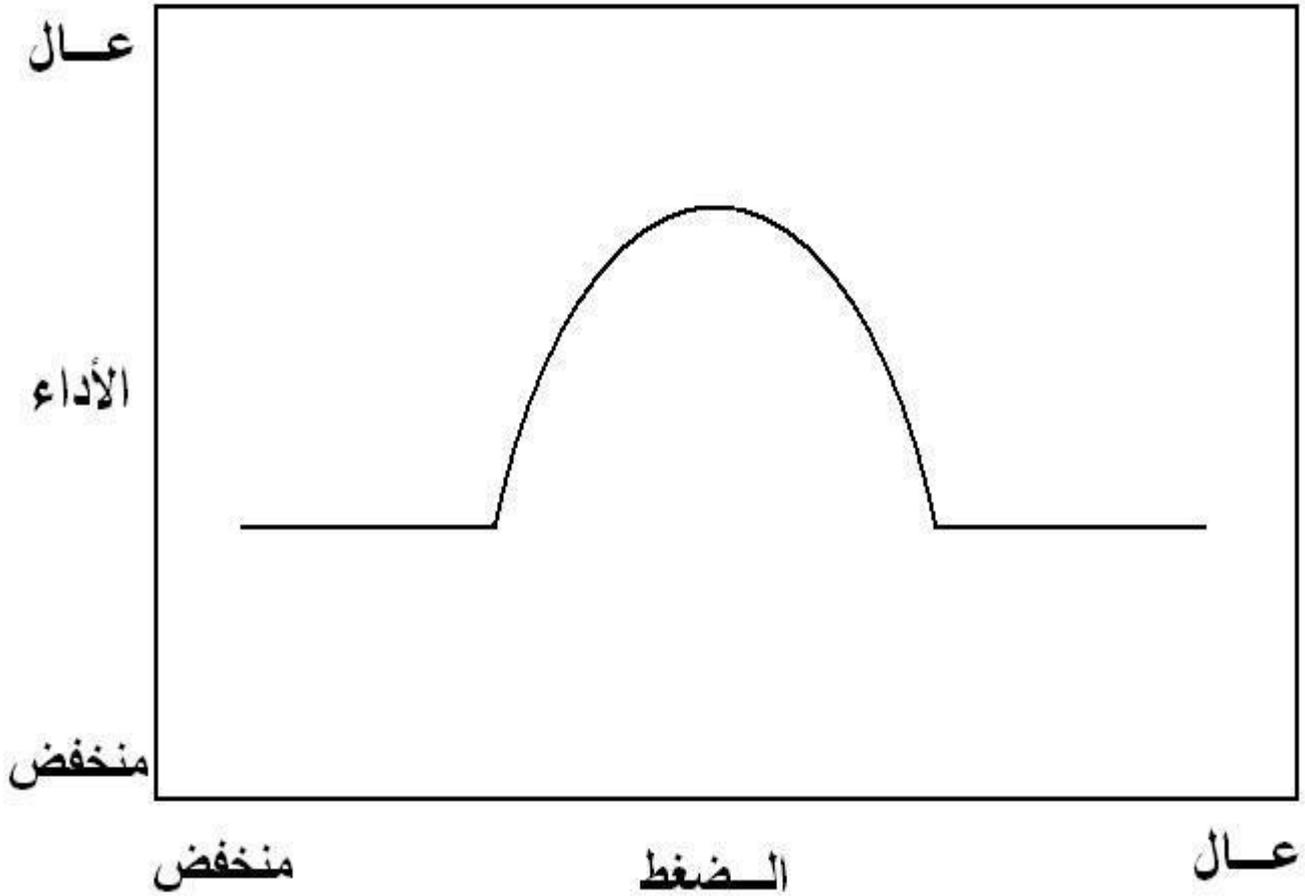
يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي **challenge** ، حيث يرى أن المشاكل و الصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء و يفترض النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء و لكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه ، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يشبط من عزيمته الفرد و يؤدي إلى فتور همته.

شكل العلاقة بين الضغط و أداء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط و الأداء و الشكل الأكثر شيوعا في توضيح العلاقة بين الضغط و الأداء و هو الحرف U مقلوب و الذي يوضح أن مستويات الضغط المنخفضة و المتوسطة تعمل على تحفيز البدن و تؤدي إلى زيادة القابلية على رد الفعل و غالبا ما يؤدي ذلك لارتفاع مستوى الأداء و يصبح الأفراد أكثر أداءا.⁽²⁾

(1) : عبد القادر سعيد بنات ، ضغوط العمل و أثارها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة- ، 2009 ، ص 27.

(2) : العطية ماجد ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة-، دار الشروق للنشر و التوزيع ، العراق ، ط3 ، 2003 ،



الشكل رقم (6)

(1) العلاقة بين الضغط و الأداء الوظيفي.

(1) العطية ماجد ، المرجع السابق 2003 ، ص 378.

و هذا الشكل قد يصف أيضا رد الفعل نحو الضغط بمرور الزمن بالإضافة إلى التغيرات في شدة الضغط ، حيث أن مستويات متوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء على المدى البعيد ، حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد فإن ذلك يؤدي لإرهاقه و يؤثر على مصادر طاقته إذ قد يتمكن مسؤول المبيعات أن يضغط على نفسه أثناء الاجتماع السنوي و لكن مستويات متوسطة من الضغط التي يعاني منها الفرد باستمرار على مدى فترة زمنية طويلة ، كما هو الحال مثلا في العاملين في غرفة الطوارئ في مستوصف ريفي ، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء و هذا ما يفسر سبب تدوير هؤلاء العاملين في غرفة الطوارئ باستمرار و إلا فإن استمرارهم في العمل تحت الضغوطات و لفترة زمنية طويلة ، فإن ذلك يؤدي لاحتراقهم و بالرغم من شيوع هذا النموذج و قبوله منطقيا ، إلا أنه لم يعزز ميدانيا ، لذلك فعلى المدراء أن يجذروا من افتراض أن هذا النموذج يعرض و بشكل دقيق العلاقة بين الضغط و الآراء.⁽¹⁾

(1) : العظية ماجد ، المرجع السابق 2003 ، ص 379.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل هي حوصلة تفاعل عدة عوامل و مؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة و بالحياة الشخصية للمورد البشري.

كما تبين لنا أيضا أن ضغوط العمل لا ينتج عنها آثار سلبية فقط ، بل قد ينتج عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة بالنسبة للمورد البشري و المؤسسة ، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المرد البشري و كذلك طول مدتها و مدى تكرارها.

و قد اتضح لنا أيضا أنه يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري و دور المؤسسة التي يعمل فيها ، حيث توجد هناك عدة أساليب يمكن أن يستخدمها المورد البشري للتقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل نذكر منها التأمل ، الإستشارة الطبية ،التمارين الرياضية ، ضبط السلوك ذاتيا ، الإستغلال الجيد للوقت ، البحث عن الدعم الإجتماعي ، أما المؤسسة فيمكنها أن تستخدم عدة أساليب من بينها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل و خارج العمل ، تصميم وظائف ذات معنى ، تنظيم دورات تكوينية ، التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و الاختيار و التعيين الجيدين للموارد البشرية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

مقدمة

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي و محدداته

المبحث الثاني : أنواع الأداء و تقييمه

المبحث الثالث : مقابلة تقييم الأداء

المبحث الرابع : مشكلة تقييم أداء العاملين و إجراءات تحسين مستواه

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد اجتمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة .

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة و يمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية ، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية ... إلخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها و تنظيمها ، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة و أعمال المنظمة ، فالإنسان هو الذي يخطط ، وينظم ، ويتخذ القرارات و ينفذ و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء اقتصادي أو خدماتي و بالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات و بالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ، فإن كان أدائهم جيد فعال ، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق و يضمن لها التميز و الاستمرارية في نشاطها و يعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات ، لأن علمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط و الرقي في الأعمال.

وهذا لا يأتي لكل منظمة تسعى إلى النجاح في أعمالها ما لم تملك القدرة على الاستجابة إلى التغيير أو التعامل مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية ، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو ، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد من خلال تعريفه ، معرفة عناصره ، محدداته ، أبعاده ، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية و كذلك إبراز طرق تقييم للأداء التقليدية و الحديثة.

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته : مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، و لهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية و اصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1.1 - المعنى اللغوي :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدي ويقال أدي الشيء أوصله والاسم الأداء : أدي الأمانة، وأدي الشيء قام به.(1)

1.2 - المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- " الأداء هو تنفيذ أمر و واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ".(2)
- و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".(3)
- " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية ".(4)
- " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ".(5)
- و يلقي " توماس جلبرت " الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء ، و هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.(6)

(1) : ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، المجلد 14، ص 26.

(2) : أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم المصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 1984 ، ص 166.

(3) : رواية حسن (أ) ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 209.

(4) : عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (1) ، نوفمبر 2001 ، ص 86.

(5) : محمد سعيد أنور سلطان (أ) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 219.

(6) : صلاح الدين عبد الباقي (أ) ، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 175.

- تعريف توماس : " الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أنه مجموع السلوك و النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس." (1)

- يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء " (2).

2- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء هو الإنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد "

و لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ- الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- إدراك الدور:

و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أداءه. و لتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكن مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكنه تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (3)

(1) : عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص 25.

(2) : صلاح الدين عبد الباقي (أ) ، المرجع السابق ، ص 280.

(3) : رواية حسن(أ) ، المرجع السابق ، ص 210.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من المهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

المبحث الثاني : أنواع الأداء و تقييمه :

أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الأداء و التطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

و يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختبار معيار التقسيم لذلك.⁽¹⁾

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، و من ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1.3- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو نتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة التي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

3.2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى

(1) : عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد جامعة بسكرة، 2002، ص، 75، 76.

و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح، النمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.⁽¹⁾

1- أبعاد الأداء:

تعني بأداء الفرد للعمل، القيام بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول :

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.⁽²⁾

(1) : عمر محمد تومي الشبيلي ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1988 ، ص 56.

(2) : محمد سعيد أنور سلطان (أ) ، المرجع السابق ، ص ، ص 220 ، 221.

- تقييم الأداء الوظيفي :

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

و لما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم و وظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة و اكتسب الخبرة و المهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل و سلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم و معرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

1-1- تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد - :

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنطقة "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، و ترقية لوظيفة أخرى.⁽¹⁾

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله، و على سلوكه و تصرفاته من جهة أخرى، و أن التقييم يشتمل على نجاح الفرد و تفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، و من ناحية أخرى مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم عليه و على قدرته و استعداداته للتقدم".⁽²⁾

كما يعرف "أحمد ماهر" تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".⁽³⁾

و يرى "عبد الغفار حنفي" في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، ممتاز جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا....)".⁽⁴⁾

(1) : صلاح الدين عبد الباقي (أ) ، المرجع السابق ، ص 285.

(2) : محمد سعيد أنور سلكان (ب) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 294.

(3) : أحمد ماهر (ج) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 284.

(4) : عبد الغفار حنفي (ب) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 ،

و بهذا يمكننا القول إن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته و نتائجه و ذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم و التطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

1-2 - عملية تقييم الأداء الوظيفي :

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وأخر ناقص ذكاء، و شخص اجتماعي و آخر انطوائي و غيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات و مؤسسات الأعمال و أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد و يقوم بها أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

و لما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي و التطور في مناصبهم و حياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم" و قد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، و لم تأخذ به المنظمات، و خاصة المنظمات الصناعية، إلا في أواخر العشرينيات و أوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة و متخصصة إلا منذ عهد قريب، و أصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة و التحليل.⁽¹⁾

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية و تعرف بأنها عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية الأداء.⁽²⁾

كما أنها وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية و ترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة، كما أنها تعدّ عملية تقييم الأداء _ استعداد و التزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مجموعات العمل.⁽³⁾

و بهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) و ذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

1-3 - أغراض تقييم الأداء :

تسعى المنظمات من وراء تبني و استخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض : إستراتيجية و إدارية و تنموية، و سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي⁽⁴⁾:

(1) : محمد سعيد أنور سلطان (ب) ، المرجع السابق ، ص 294 .

(2) : حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004، ص 123 .

(3) : حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 362 .

(4) : جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006 ، ص ص 407 ، 408 .

أ) أغراض إستراتيجية :

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام غدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية، و يستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، و أنماط السلوك و نوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس و استرجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم و تطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

و لتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف و الاستراتيجيات فإن النتائج و أنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة و لسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.

ففي دراسة حديثة، تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب) أغراض إدارية :

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها : إدارة المرتبات و الأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

و على الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، و الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، و عرض نتائج هذا التقييم على العاملين، و من ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج) أغراض تنموية :

يمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين و تطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

و من الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، و لكن كذلك أسباب الضعف و هل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل...إلخ.

و من الغريب أن يشعر المديرين و المشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء و التي أفرزتها أنظمة الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، و توفير معلومات مفيدة و دقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تنفيذ في تحقيق أغراضهم.

و من خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية و التي هي :

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية، زيادة الأجور... إلخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل جهد أكبر.
- إمكانية قياس الإنتاجية للأفراد و الأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة و الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل و ممارسة الأفراد له.
- مكافئة الأفراد ذوي المهارات الفعلية و الإنتاج المتميز و الالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة على تدريب و إعداد البرامج اللازمة لذلك.

1-4 - القائمون على عملية الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي :

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

1-4-1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :

يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما. و في حقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المدراء و لا يمكن التهرب منها، و من ناحية أخرى، نجد أن المشرف و من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، و مراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم و تقدير أفضل عنه.⁽¹⁾ دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام و الانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت و يمثل 13% و تمثل اللجان لمدخل التقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%.⁽²⁾

1-4-2- التقييم عن طريق الزملاء :

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. و من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.⁽³⁾

1-4-3- التقييم الذاتي (إي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، و هذا التقدير يعطيه الفرد نفسه، ليس أو لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد.⁽⁴⁾ على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، و على وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء و محدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

(1) : عبد الغفار حنفي (ب) ، المرجع سابق ، ص 306.

(2) : عبد الغفار حنفي (ب) ، المرجع أعلاه ، ص ، ص 367.

(3) : جمال الدين محمد المرسي ، المرجع سابق ، ص ، ص 444 ، 445.

(4) : عبد الغفار حنفي (ب) ، المرجع أعلاه ، ص 367 .

1-4-4- التقييم عن طريق المرؤوسين :

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم للعمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون و حل الصراعات... إلخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل _ من ناحية أخرى _ إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج والشعور بعدم الراحة كما ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

و في الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية و تحسن فرص العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداء عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.⁽¹⁾

1-4-5- التقييم عن طريق العملاء :

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات و التي تشمل عدم القابلية للتخزين و الاستهلاك المباشر و مشاركة العميل في إنتاج الخدمة... إلخ فإن المشرفين و الزملاء و المرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

و بدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أداءه، و من ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء يستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم و من أمثلة على ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، و التي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. و يكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال الهاتفي أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين و متخصصين، و هو ما يستلزم وقتا و تكلفة ملموسة.⁽²⁾

(1) : جمال الدين محمد مرسي ، المرجع السابق ، ص 445.

(2) : جمال الدين محمد مرسي ، المرجع أعلاه ، ص 446 ، 447.

(3) : فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

1-6) محاور تقييم الأداء :

و هو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، و هذه المحاور هي (3):

أ) محور معدلات الأداء :

حيث تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. و يؤخذ على هذا المحور : أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما انه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضفي على العاملين جوا من الملل و اللامبالاة و الكسل والجمود، و أنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل و طريقة تعامله مع الموظفين.

ب) محور الصفات الشخصية :

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، و قد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد و خصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادئ أو الانتماء و الصدق، و قد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل و أساليبه. مما يؤخذ على هذا المحور :

صعوبة تقديم حصرا كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية بالنسبة بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، و خاصة الصفات القيمة، و من ثم تصبح عملية التقييم الذاتية.

ج) محور الهادفية :

حيث يتم التركيز على الأسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على إن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك على صعوبة تحويل هذه الأهداف على معايير كمية محددة.

د) محور الفعالية العامة :

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. و معنى ذلك إن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء على حد كبير، و لكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، و مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

و يؤخذ على هذا الحو : عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، و بالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، و ذلك بتركيزه على التقديرات العامة، و عدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

1-7) طريقة تقييم الأداء :

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء و ملاحظات الرئيس المباشر، و رأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص و خصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة و الانتظام، التعاون مع زملاء العمل، و غيرها من الصفات و الخصائص و لم يكن ينصب على الإنتاجية.

و لقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين و ليس العاملين أنفسهم، و فيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء.

1-7-1) الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

أ) طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

و تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين، و الانتظار في مواعيد العمل، و السرعة و الدقة في أداء العمل، و المبادأة و الالتزام، و تحمل المسؤولية، و القدرة على حل المشكلات، و غيرها من الصفات.

و يتم إعطاء وزن كل صفة من هذه الصفات، و يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، و يصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

و رغم هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا انه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، و استنادها إلى التقدير الشخصي.⁽¹⁾

ب) طريقة التوزيع الإجباري:

ترمى هذه الطريقة على التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي

(1) : فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 272.

normal distribution، و يقضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
 - 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
 - 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
 - 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
 - 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.
- و يلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات وفقا للتوزيع السابق. أي اختار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% بدرجة ضعيف جدا.
- و لكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.⁽¹⁾

ج) طريقة الترتيب العام :

و تمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل over all performance، و ليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، و هذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل : ضعيف- متوسط- جيد- ممتاز. و يعاب على هذه الطريقة أيضا بعدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، و لكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة -أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا تتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.⁽²⁾

د) طريقة المقارنة بين العاملين :

و هي تشبه الطريقة السابقة، و تعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين، و تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية و لصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

(1) : صلاح الدين عبد الباقي (ب) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزراطة، الإسكندرية،

2002، ص 387.

(2) : فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد ، المرجع السابق ، ص 272.

و هذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية و النقل و التدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، و قد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار و التعيين.⁽¹⁾

و يلاحظ على الطرق السابقة : الحكم مطلق فيها للمقيم و هذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لان المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. و من الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي⁽²⁾:

أ) تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد : فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، و قد يكون دافعه في ذلك-منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب) التعميم في صفة واحدة : بمعنى يميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص و جوانب العمل، نتيجة امتيازها في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج) تأثير الحداثة : فمن المفترض أن يلاحظ الناس أداء المرؤوسين على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، و لكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة -بوضوح- الوقائع القريبة، و ينسى الأحداث البعيدة.

د) التحيز الشخصي للمقيم : بمعنى إن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

و) التشابه بين الرئيس و المرؤوس : حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس و المرؤوس، على ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً على مما يستحق.

و يمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، و لا يستند إلى أسس موضوعية.

- و أنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

(1) : فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص، ص 272، 273.

(2) : فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، - المرجع أعلاه، ص، ص 273، 274.

- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه و الحد من قدرات العامل الناضج mature، و عد استخدامها أو استغلالها.

- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود جماعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

1-7-2) الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق تقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها و من هذه الطرق نذكر :

أ) طريقة الاختيار الإجباري " forced choice " :

و هي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصنف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، و يختار القائم بالعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى إنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة لمعايير للأداء علما أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

و يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، و تطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب) طريقة الأحداث الحرجة : critical incidents :

و تكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.⁽¹⁾

(1) صلاح الدين عبد الباقي (ب) ، المرجع السابق ، ص 388.

هذا و يتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث الجمعية حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. و في بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة على خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية و المبادرة... إلخ⁽¹⁾، و لعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، و الاعتماد على الوقائع الموضوعية، و ذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد، كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، و التي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى، تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك و تصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، و توجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.⁽²⁾

ج) طريقة التقييم المشتركة :

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

- اشتراك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار و تحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د) طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، على جانب الأداء في الماضي و يتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، و قيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على نواحي القصور، و لبغية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، و واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.⁽³⁾

و من أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، و بصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

(1) : جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص ص 425 ، 426 .

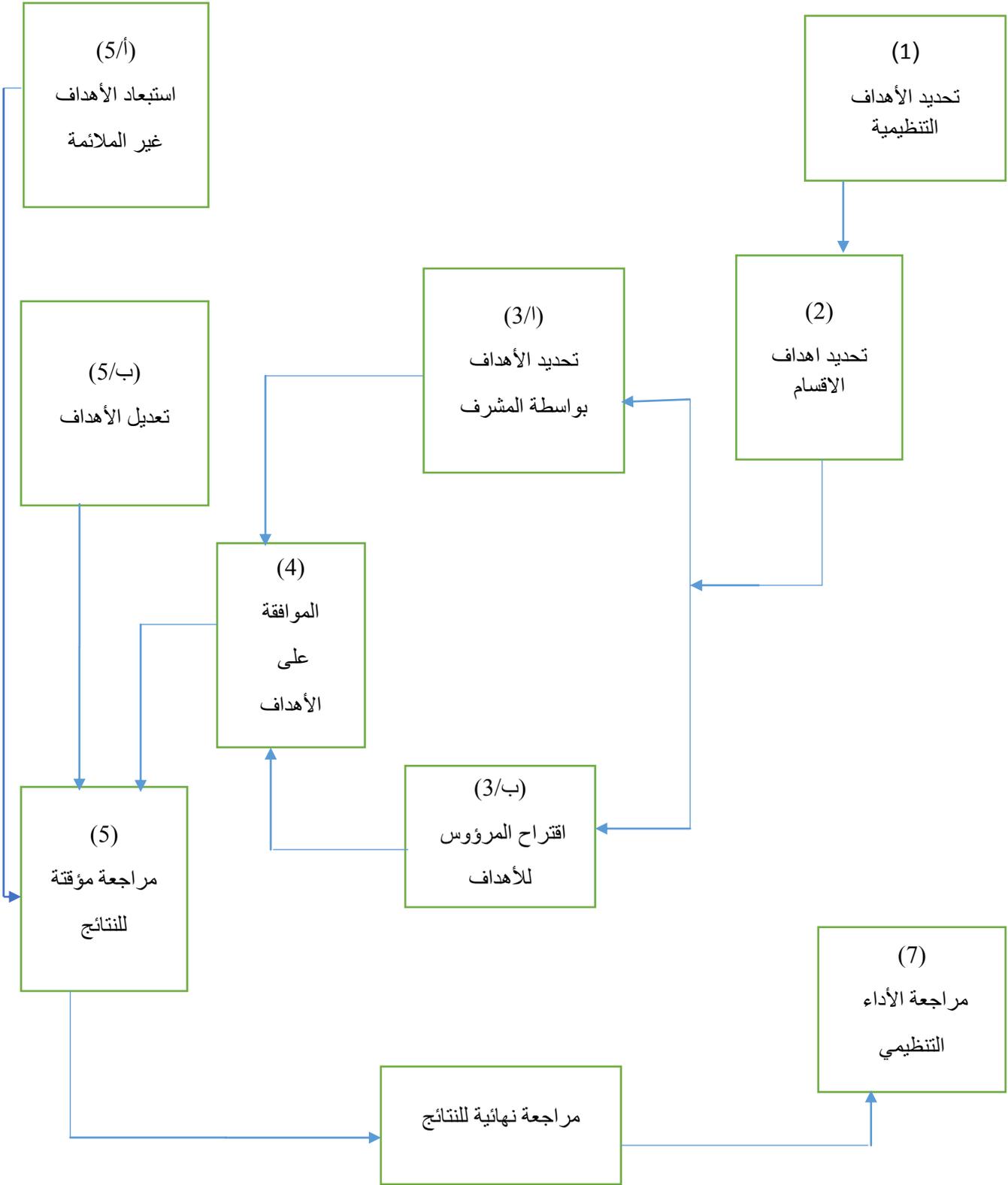
(2) : فاروق عبده، محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 275 .

(3) : فاروق عبده، محمد عبد المجيد ، المرجع أعلاه ، ص 276 .

- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف و ذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف و المرؤوس على معايير القياس و تقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس و المرؤوس بين الحين و الآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابقة تحديدها، و في أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعده مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية، انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات و المميزات الشخصية و يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف و الذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية و الإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشكل...⁽¹⁾
- وبين الشكل رقم (7) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف⁽²⁾:

(1) : جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص ص 433 ، 434.

(2) : جمال الدين محمد المرسي ، المرجع أعلاه ، ص 435.



شكل (7) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف.

و يمكن القول إن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:

- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. و قد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم الفرصة.

- يتم التركيز على الأداء وليس السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر و المستقبل. بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.⁽¹⁾

و بالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي⁽²⁾:

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.

- محاولة المرؤوس وضع الأهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.

- قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب و الخدمات الصحية و الاجتماعية و رفع الروح النوعية... إلخ

- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة و مختلفة، و ذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية.

- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

هـ) النموذج المغلق لتقييم الأداء :

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشييد والنطق Rationality

(1) : جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 434.

(2) : جمال الدين محمد المرسي ، المرجع أعلاه ، ص 437.

- مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

- مبدأ رجل الرفاهية Welfare Men

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، ما يلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء Economic Evaluation

- التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

- تقييم القيم المتعارضة Value conflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات و المؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.⁽¹⁾

(و) النظام المفتوح لتقييم الأداء :

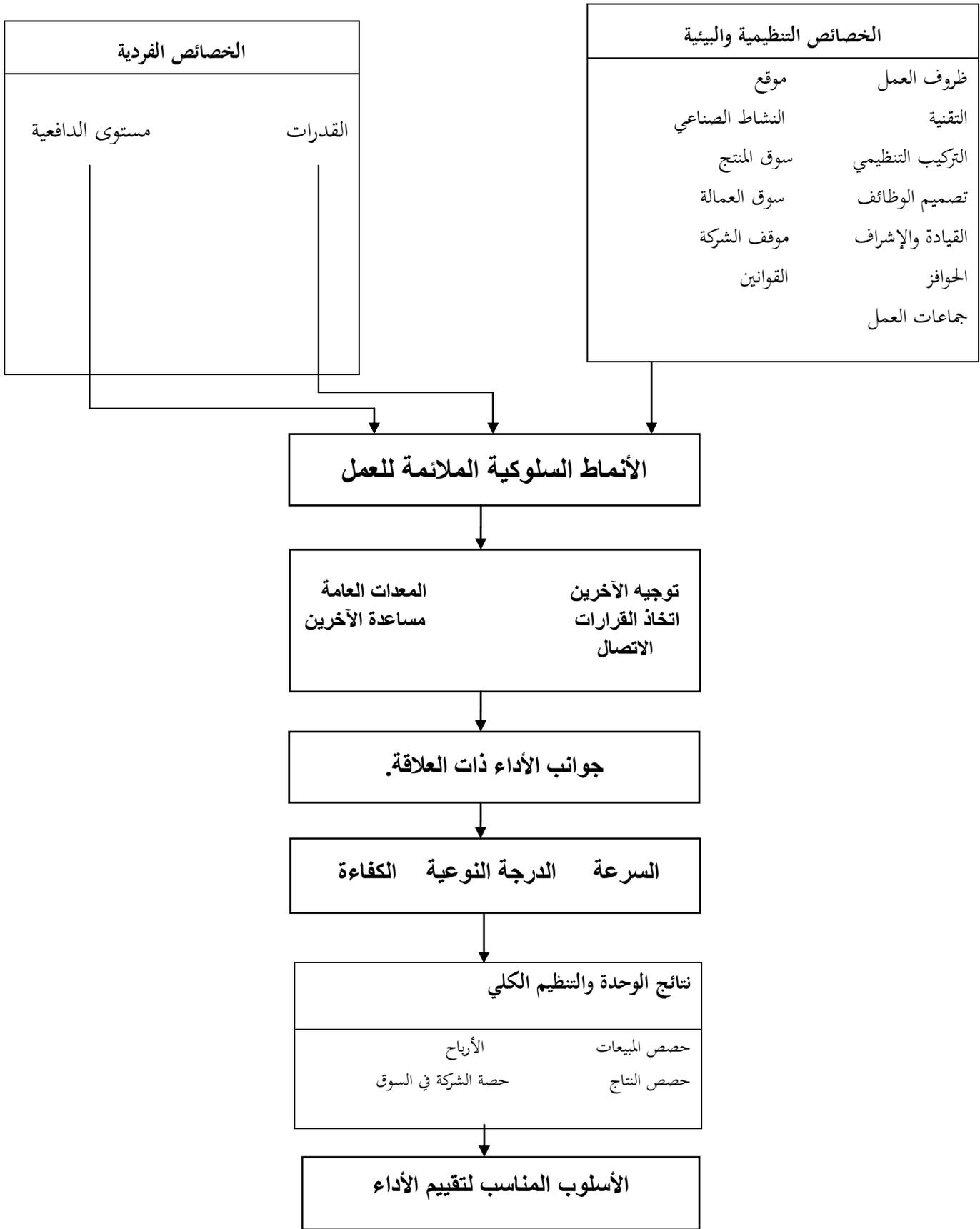
الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة و البيئة و عدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف و البدائل الممكنة، و أثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات و الإدراك و الميول، على عملية التقييم.

(ي) طريقة التقييم الذاتي :

و فيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف الوظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتواصل إلى مستوى الأداء المتوقع و المسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، و للإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

(1) : فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، المرجع سابق، ص ص 276 ، 277.



الشكل رقم (8) الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء.⁽¹⁾

(1) : ميزلاقي وولاس: المرجع السابق، ص 394 .

المبحث الثالث : مقابلة تقييم الأداء :

تطلب الكثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيههم و ذلك لمناقشة نواحي الضعف و القوة فيهم، و نظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها و إدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة و يتيح للمرؤوس مناقشة، و يجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس و توبيخه و إنما تصحيح الأخطاء و تنمية قدراته و يجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج و الأداء و ليس النقد لشخصية المرؤوس.⁽¹⁾

أ) أهمية مقابلة تقييم الأداء :

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملايسات الأداء.
- أن يفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود وقدرات المرؤوس.
- أن يستشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- ويتوقف هذا الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

ب) دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء :

ويمكن ان نلخصها في النقاط التالية⁽²⁾:

- قبل المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

- أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، واشتراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.

(1) : صلاح الدين عبد الباقي (ب) ، المرجع السابق، ص 391.

(2) : صلاح الدين عبد الباقي (ب) ، المرجع أعلاه ، ص ، ص 391 ، 392.

- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

- بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

ج) المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء :

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف و الرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها، فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن أبرز العقبات (1).

- الموقف الدفاعي للمرؤوسين، فعندما يوجه المدير بعض الملاحظات فإن المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين و الأهمية والثقة بالنفس، ويعلق على ذلك "ما جريجور" بقوله: "إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة، ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على ادراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من وراءها، وفرض تحسين الأداء".

- قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها، فمثلا قد ينتقد الرئيس أحد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل. و لما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرّة على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

- رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم ، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان و التشجيع و الرضا و هذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

- قد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه و قد يستطيع مهاجمته على نقده له ، لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه و التي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه و على أية حال فإن المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين ، فبالنسبة للمرؤوس نجد أنه إذا قبل توجيهات رئيسه فإنه سيقبلها ظاهريا دون أم يكون لها رد فعل ملموس ، أما بالنسبة للرئيس فإنه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي و يعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما و في كلتا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

(1) : جمال الدين محمد مرسي ، المرجع السابق ، ص ، ص 449 ، 450.

هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات أداء التقييم مهمة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه و الحلول العملية لها و تتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف و طبيعة الوظيفة و طبيعة الشخص و الأهداف المطلوب تحقيقها.

المبحث الرابع : مشكلة تقييم أداء العاملين و إجراءات تحسين مستواه :

1- مشكلة تقييم أداء العاملين.

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد ، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف ، و بعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم الأخرى ، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي (1):

- تأثير الهالة : إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى و بالتالي على التقدير الكلي للكفاءة . فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل ، أي درجات متساوية لكل العوامل و هنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة و التي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- الميل للتساهل أو التشدد : يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم . إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم ، الأمر الذي يقلل من قيمته و أهميته ، و يمن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير، و يمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات و اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب و بالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقعه بالفعل من مرؤوسيه .

- الاتجاه الوسط في التقدير : يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج ، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تلمي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقييم كفاءتهم أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين ، أو عدم توافر الوقت لوضع تقدير على أسس موضوعية سليمة أو عدم اهتمام بتقدير وضع سليم ، و في هذه الحالات ، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز) : إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالوفاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائه و يظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

(1) جمال الدين محمد مرسي ، المرجع السابق ، ص ، ص 453 ، 454.

إضافة إلى ما سبق تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي (1):

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام و عدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات و الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ، و يمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق و يمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا - عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. و في ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد " بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر و الانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم و أخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء. (2)

2- إجراءات تحسين مستوى الأداء :

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية (3):

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء،

(1) : جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص 455.

(2) : سيزلافي و وولاس، المرجع السابق، ص 386.

(3) : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2003،

ص، ص، 157، 158.

و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة و نوعية والإشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل ... إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول** : تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.
- **الاتصالات المباشرة** : إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ، و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة و لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :
 - (أ) **تحسين الموظف** : و هو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق :
 - التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
 - التركيز على بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه باعتبار ، فوجود علاقة سببية بين الرغبة و الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.
 - الرابطة بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
 - (ب) **تحسين الوظيفة** : يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله و أداءه بالمستوى المرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل و هذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه ، محدداته ، عناصره من جهد الفرد و متطلبات الوظيفة ، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء و التي يوصى القيام بإجراءاتها للمتخصصين ذوو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و انعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم لأداء ضرورية لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه

عموما و من خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي و الذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة

المبحث الثاني: تخطيط و تصميم أداء الدراسة

المبحث الثالث : تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور

الاستبيان

المبحث الرابع: إختيار الفرضيات

خلاصة الفصل

المبحث الأول:

تقديم مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.

نرمي من خلال هذا البحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم أولاً بتعريف المؤسسة الام (سونلغاز)، ثم نتقل بعدها إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، ونختتم هذا البحث بالتعرف على مهام مؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم (مؤسسة سونلغاز).

تأسست مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر 59/69 المؤرخ في جويلية 1969، والصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في 1969/08/01، والذي يقتضي بضرورة وجود مؤسسة وطنية جزائرية كبديل عن المؤسسة الفرنسية "كهرباء وغاز الجزائر (G.A.E) التي حلت بواسطة الامر نفسه، وكانت هذه الأخيرة قد نشأت في جوان 1947 تبعا لتأميم مختلف مؤسسات الكهرباء والغاز الجزائرية من طرف الحكومة الفرنسية.

ولقد اسند الأمر أعلاه للمؤسسة كمهام أساسية الاندماج بصفة منسجمة في السياسة الوطنية الداخلية للطاقة، بحيث دعمت صلاحية سونلغاز لإنتاج، نقل، توزيع وتصدير الطاقة الكهربائية. أما فيما يخص الغاز فكان حتى 1961 يأتي من مصانع الغاز المحلية، التي كانت تقوم بتقطير الفحم الحجري وقد اكتشف أول حقل للغاز الطبيعي في عام 1955 بحاسي الرمل وبدا استعماله كوقود عام 1961 في الجزائر العاصمة وهران. ومنذ هذا التاريخ أوقف العمل بهذه المصانع تدريجياً بحيث زودت محطات الكهرباء الجديدة في الجزائر العاصمة وهران بالغاز الطبيعي عندما وضعت في الخدمة عام 1961.⁽¹⁾ وتتميز مؤسسة سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء والغاز في الجزائر، بموجب قوانين الطاقة لسنتي 1969م و1985م، كما تتميز بكم حجم نشاطاتها، فعدد الزبائن الذين يستهلكون الطاقة الكهربائية يفوق ستة ملايين زبون، وأكثر من مليوني زبون في الغاز.⁽²⁾

(1): معلومات متاحة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، <http://ww.sonalgaz.dz/article.php3?id=16>

Rapport d'activité et compte de gestion consolidés (sonalgaz2), 2008, pp 17-18 (2)

وتعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر. ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز خارج الجزائر. ومنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع وضعها الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا رياديا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقية الوطنية، من خلال برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43% خير مثال على ذلك.

وظموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في المستقبل القريب من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الثاني: المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

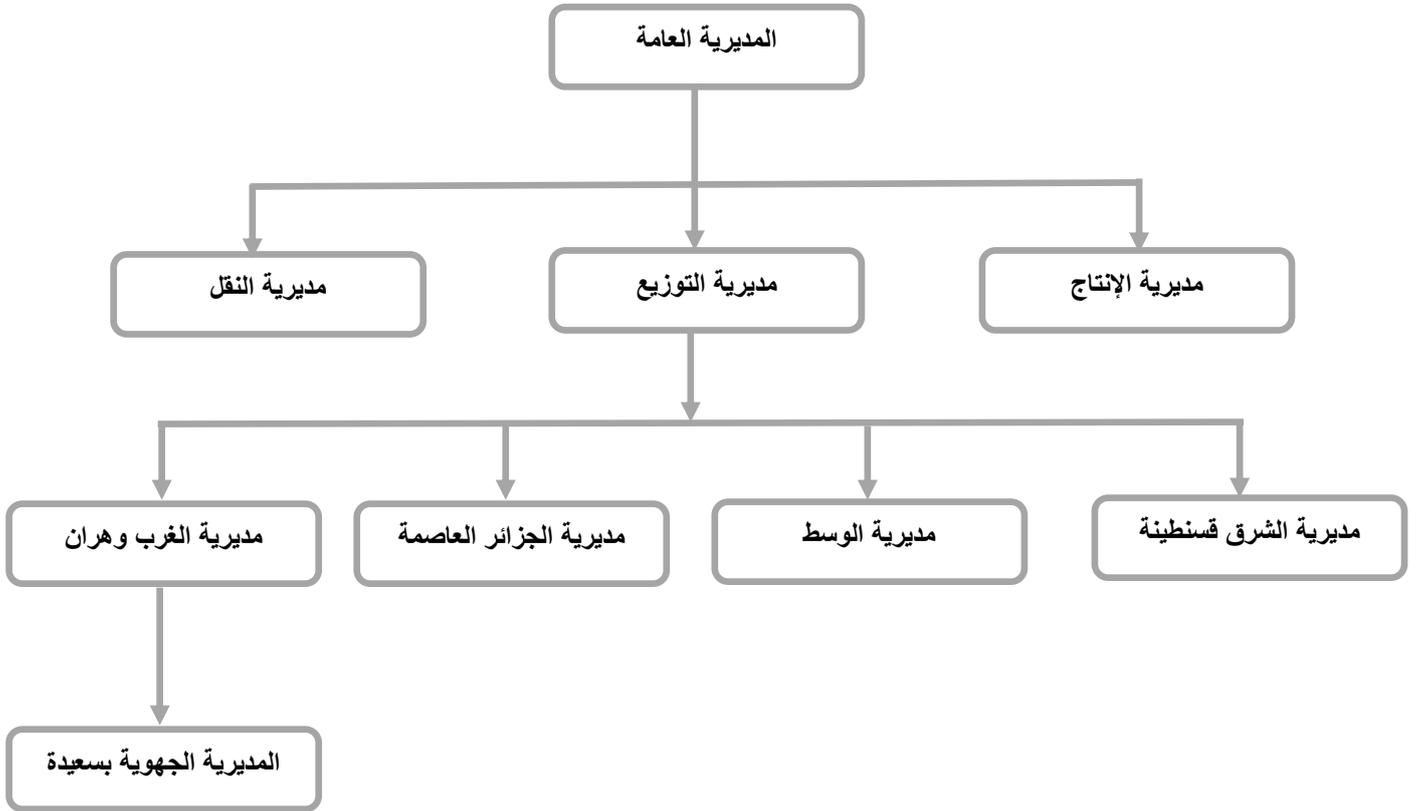
- 1- مرحلة (1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف المستعمر الفرنسي LE BON وسميت باسمه COMPANY LE BON ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.
- 2- مرحلة (1947 - 1969): في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ: 05 جوان 1947.
- 3- مرحلة (1969 - 1991): و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مجمع سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم: 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ: 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا.
- 4- مرحلة (1991-2004): في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال

(1): مؤسسة سونلغاز - سعيدة - ، رئيس مصلحة التدريب ، جانفي 2010.

الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر ب 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص)؛
- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

5- مرحل ما بعد 2004: تحولت إلى شركة ذات أسهم بعد ما كانت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت، وتميزت هذه المرحلة بنشاط كثيف على جميع الأصعدة حيث انطلقت إعادة الهيكلة والتوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف (الشكل رقم (29)) لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات والتوجيه والمراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة.



الشكل رقم (9) الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز. (1)

(1): مؤسسة سونلغاز - سعيدة - المرجع السابق.

المطلب الثالث : بطاقة فنية لمديرية التوزيع بسعيدة :

تعتبر مديرية التوزيع بسعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة للغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (المدى القريب أو البعيد) . و كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 1975 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

1) المهام الموكلة إليها : تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف المديرية العامة للغرب وهران لاستعماله في الخدمات و النشاطات التي تقوم بها و من مهامها ما يلي : (المديرية العامة – مديرية الإنتاج – مديرية التوزيع – مديرية النقل – مديرية الشرق قسنطينة – مديرية الوسط مديرية الجزائر العاصمة – مديرية الغرب وهران سعيدة.)

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة ، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها و الاستمرارية في الخدمات.
- تسيير الموارد البشرية و المادية التابعة للمديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية.
- إستمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

المطلب الرابع :الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بسعيدة :

تعمل مديرية التوزيع بسعيدة تحت وصاية المديرية غرب وهران و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع و تضم مديرية التوزيع بسعيدة – 383 – عامل فيها بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية و تحتوي هته الأخيرة على :

- الأمانة.
- مكلف بالشؤون القانونية.
- مكلف بالإعلام و الاتصال.
- مهندس مكلف بالأمن.
- مكلف بالأمن الداخلي.

- قسم الموارد البشرية.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم استغلال شبكة الكهرباء.
- قسم استغلال شبكة الغاز.
- قسم الدراسات و الأشغال.
- قسم المالية و المحاسبة.
- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي.
- شعبة الشؤون العامة.

الشكل رقم (30) يوضح الهيكل التنظيمي للتوزيع بسعيدة (المصدر رئيس مصلحة المستخدمين).

2-1- مديرية التوزيع بسعيدة : يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير و تنظيم المديرية حيث يقوم

بالسهر على المتابعة و الإشراف و التنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها :

- المدير.
- مكلف بالأمن الداخلي.
- مهندس مكلف بالأمن.
- مكلف بالإعلام و الاتصال.
- مكلف بالشؤون القانونية.
- الأمانة.
- قسم الدراسات و الأشغال.
- قسم استغلال شبكة الكهرباء.
- قسم استغلال شبكة الغاز.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم المالية و المحاسبة.

- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي.
- مصلحة الإمكانيات و الإنجازات.
- مقاطعة سعيدة.
- مقاطعة عين الحجر.

1) المدير :

- الإمضاء على وثائق المحاسبية.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات ، ترقية ، ... إلخ).
- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإحتتامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
- يتعهد بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية.

2) الأمانة : تهتم بمتابعة البريد الوارد و الصادر من و إلى المديرية و تقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف ، الفاكس ، ... إلخ).

3) مكلف بالشؤون القانونية : يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

4) مكلف بالإعلام و الاتصال : و يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة و توزيعها في الوقت المناسب.

5) المكلف بالأمن : دوره هو التقليل من الحوادث و حفظ الأمن سواء الأمن الداخلي و الخارجي (حوادث مرور أو التي تتعلق بالكهرباء و الغاز).

6) قسم المالية و المحاسبة : و يعتبر المحور الأساسي للمديرية لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمديرية و إعداد الميزانية السنوية العامة و الموازنات العامة و الموازنات التقديرية و هو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية و متابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7) قسم الدراسات و الأشغال : تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية و التكلفة و تحديد المسافة بين الزبون و الشبكة و الذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسات التي قامت بها Plan d'Etude فتحرر بذلك مخطط دراسة.

8) قسم استغلال الشبكات: و هي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء و الغاز) و عن صيانتها و تسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما و نوعا مع احترام المعايير المعترف بها و من بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- إكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسريه.
- مراقبة المحولات الكهربائية و تموين الوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء ، الغاز).
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية و الكهربائية.

9) قسم الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المديرية بما في ذلك من تدريب ، أجور ، ترقية ، تقاعد ، طلب عمل ، توظيف ... إلخ ، ويتم تكوين بطاقة العامل و التي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة. وتضم شعبة المستخدمين 04 عمال موزعين حسب الوظائف التالية :

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيسي للمستخدمين.
- عون تسيير المستخدمين.
- موظف إداري.

10) مصلحة العلاقات التجارية: تهتم بتسيير طلبات الزبائن و هي نقطة الوصل بين الزبون و المؤسسة. و من مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء و غاز و تليبيتها.
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.
- و متابعة مختلف الديون مع الزبائن.
- مراقبة قواعد و إجراءات التسيير.
- المحاسبة.

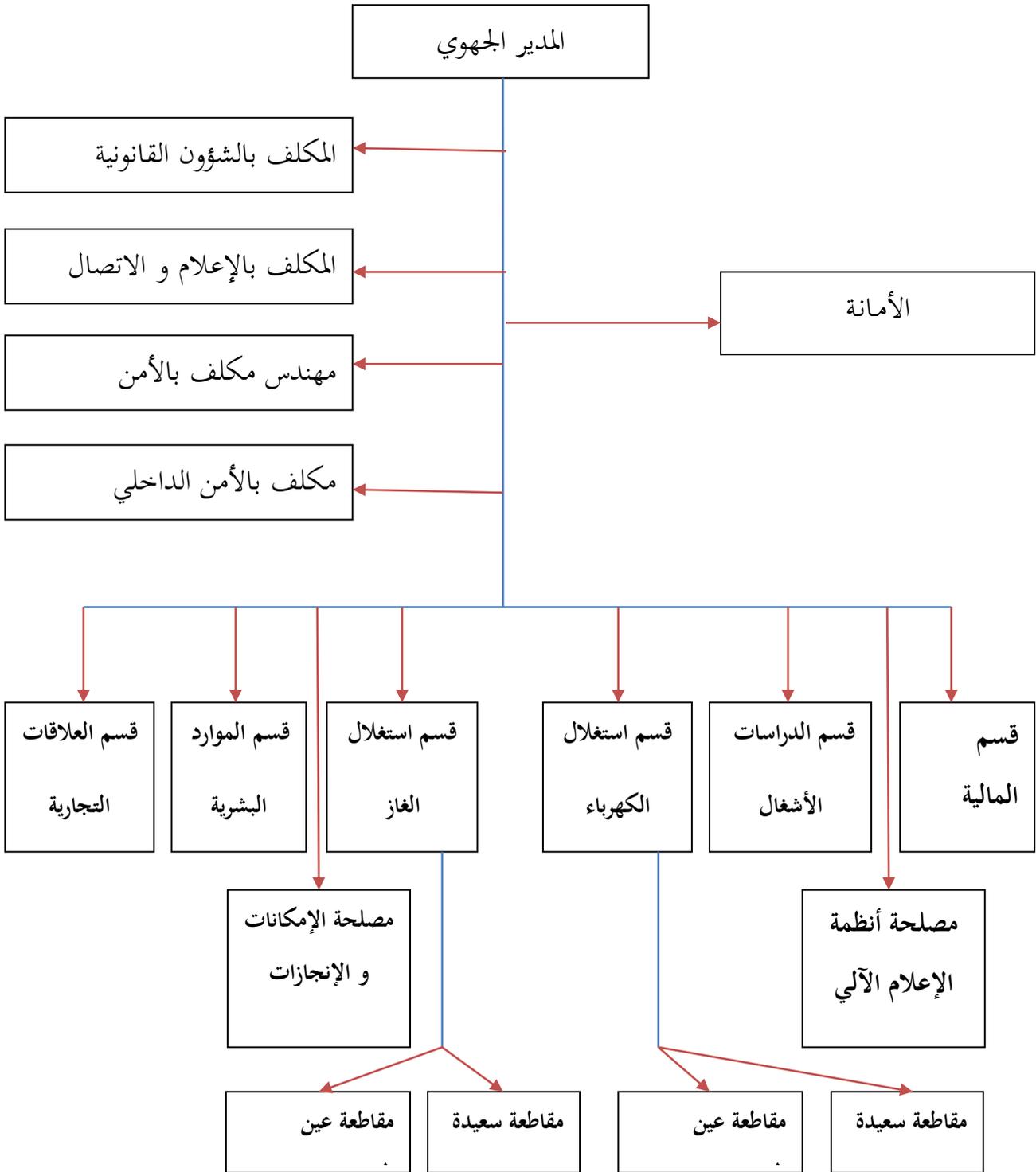
11) فرع الإنجازات: و هي بمثابة مؤسسة إنجازات مصغرة تعمل لفائدة المديرية ، و هي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء و غاز على حساب المديرية و له مؤهلات بشرية و مادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرع إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المديرية.

12) فرع الإمكانيات: و يتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز و الوكالات التابعة له فهو يوفر المكاتب ،

سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل ، أجهزة الإعلام ، معدات العمل ، تجهيزات البناء و الترميمات ...

2-1- مدير المركز: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير و تنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على

المتابعة و الإشراف و التنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية .



الشكل رقم (10) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية - سعيذة - (1)

(1) : مؤسسة سونلغاز - سعيذة - المرجع السابق.

المبحث الثاني: تخطيط و تصميم أداء الدراسة.

في هذا الإطار سنتطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات و كذا المحاور التي تغطيها.

المطلب الأول: مجتمع و عينة البحث.

يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغاز سعيدة – و البالغ عددها 356 مورد بشري موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات ، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ.

جدول رقم (2) توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2014 – 2015.⁽¹⁾

المستوى (الصنف) الوظيفي	إطارات	أعوان التحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد خلال الفترة 2014-2015	106	99	151	356

ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بسبب نظام العمل بالمناوبة في المؤسسة ، حيث يوجد عدد كبير من أعوان التحكم و التنفيذ يعملون في المناوبة الليلية (من 20:00 إلى 06:00 صباحا يصعب الوصول إليهم) و تم حصر العينة في 80 مفردة ، تم اختيارهم عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية و هذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية و أكثر تعبيرا عن مدى شعور الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بضغط العمل و الأداء الوظيفي.

في اختيار العدد من كل الأصناف الوظيفية و بعد الجمع الاستبانة الموزعة استطاع الباحث أن يسترجع (80) إستبانة و بنسبة استرجاع (100%) أي جميعها صالحة للتحليل.

(1): مؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغاز سعيدة – ، مصلحة الموارد البشرية ، 2015.

- الأساليب الإحصائية :

اعتمد البحث على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) في معالجة و تحليل البيانات و تحقيق أهداف و

فرضيات البحث فقد استخدم الباحث عدة أساليب في تحليل البيانات و استخراج النتائج و هي كالآتي :

مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

أساليب إحصائية:

أولاً: المدى : حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني و الثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر و اصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت ($4=1-5$) تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.08 = 5/4$) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (+1) و ذلك لتحديد الحد الأدنى لأول خلية أو فئة ($1.80 = 1+0.80$) ، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي :

- من 1 إلى 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة) بالنسبة لمحوري ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.
- من 1.80 إلى 2.60 يمثل (لا أوافق) بالنسبة لمحوري ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (غير متأكد) بالنسبة لمحوري ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق) بالنسبة لمحوري ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.
- من 4.20 إلى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) بالنسبة لمحوري ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

هذا و نبه هنا إلى درجات الموافقة و غير الموافقة بالنسبة لمحوري ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، تمثل المستويات التالية:

- الخيار " لا أوافق بشدة " يمثل مستوى منخفض جدا لضغوط العمل و الأداء الوظيفي
- الخيار " لا أوافق " مستوى منخفض لضغوط العمل و الأداء الوظيفي
- الخيار " غير متأكد " مستوى متوسط لضغوط العمل و الأداء الوظيفي
- الخيار " أوافق " مستوى مرتفع لضغوط العمل و الأداء الوظيفي
- الخيار " أوافق بشدة " مستوى مرتفع جدا لضغوط العمل و الأداء الوظيفي

ثانيا : التكرارات و النسب المئوية:

تمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، و كذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان

ثالثا : المتوسط الحسابي المرجح :

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (ضغوط العمل و الأداء الوظيفي)، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

$$\bar{x} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن :

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار " أوافق " لعبارة من عبارات محور ضغوط العمل.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة و هو يتراوح بين 1 و 5.

N : مجموعة أفراد العينة و في دراستنا يقدر ب 80 فرد.

رابعا : الانحراف المعياري المرجح :

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة ، لكل من عبارات متغيرات الدراسة ، و لكل محور من المحور الرئيسية و الفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز و انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة و كلما كان الانحراف اقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة و العكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بان هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح اقل تشتت عند تساوي متوسطها .

و يحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن :

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار " أوافق " لعبارة من عبارات محور ضغوط العمل .

xi : وزن الخيار في اداة الدراسة و هو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان و محاوره الرئيسية و الفرعية.

N : مجموعة أفراد العينة و في دراستنا يقدر ب 80 فرد.

خامسا : معامل ارتباط بيرسون " 2 " : استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها) ، كما استخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل بمصادرها و الأداء الوظيفي .

$$x = \frac{COV (X,\gamma)}{\sigma X \sigma \gamma}$$

حيث أن :

$COV (X,\gamma)$: التباين المشترك للمتغير المستقل (ضغوط العمل) و التابع للدراسة (الأداء الوظيفي).

σX : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\sigma \gamma$: الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

المطلب الثاني : أداة الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و التي تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو العمل (ضغوط العمل و الأداء الوظيفي). و أخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية و كذا توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع ، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة و فعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان" ، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة و كذا بالاعتماد على خبرة بعض الإطارات في المؤسسة محل الدراسة.

- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة) :

أ) إختبارات الصدق (Validity) : لغرض اختبار صدق استبانة الدراسة ، هناك عدة طرق منها ما يعرف بصدق المحكمين (trustees validity) و الذي يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة إلى مجالها و أنها تقيس العوامل التي صممت الاستبانة لقياسها ، حيث عرضت الاستبانة على (3) محكمين من المتخصصين في علم الاجتماع (الملحق 2) بصيغتها الأولية التي تحتوي على ثلاث محاور ، و تم الأخذ بما أبدوه من ملاحظات و تعديلات و كانت أغلبها لغوية تتعلق بصياغة الفقرات و قد حصلت الاستبانة على نسبة اتفاق محكمين بلغت 95% .

(ب) اختبارات ثبات الأداء (Reliability) :

و يقصد به قدرة الأداة في الحصول على البيانات نفسها أو مقارنة لها كلما أعيد تطبيقها و قد استخدم الباحث طريقة ألفا-كرونباخ (Alpha) لتحديد درجة ثبات الأداة حيث بلغت نتيجة الاختبار (0.92) و هو أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ (0.60).

و يغطي الاستبانة ثلاث محاور رئيسية هي محور الخصائص الشخصية و الوظيفية ، محور العمل و محور الأداء الوظيفي.

- المحور الأول : الاستبيان : البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و المتمثلة في الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، الصنف المهني أو الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي. و قد تم تمييز هذه المعلومات الشخصية و الوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS) و الجداول التالية توضح هذه الرموز.

الجدول رقم (3) تحويل معلومات الجنس إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (4) تحويل معلومات السن إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 سنة إلى 40 سنة
3	أكثر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (5) تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	أعزب
2	متزوج
3	مطلق

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (6) تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	عون تنفيذ
2	عون تحكم
3	إطار

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (7) تحويل معلومات لسنوات الخبرة إلى رموز.

الرمز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (8) تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ثانوي أو أقل
2	جامعي (مستوى التدرج)
3	جامعي (ما بعد التدرج)

المصدر: من إعداد الطالب

المحور الثاني للاستبيان: ضغوط العمل (المتغير المستقل للدراسة).

يتضمن هذا المحور ثلاث محاور فرعية هي محور مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، محور مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية و محور ضغوط العمل المرتبطة بالموارد البشري. و تتضمن هذه المحاور الفرعية مجتمعا (38) عبارة موزعة على عوامل مخصصة لقياس ضغوط العمل و هذه العوامل هي:

- المتغيرات التكنولوجية: و تضم العبارات رقم (1)،(2)،(3).
- المتغيرات الثقافية: و تضم العبارات رقم (4)،(5).
- طبيعة الوظيفة: و تضم العبارات رقم (6)،(7)،(8).
- الظروف المادية للعمل: و تضم العبارات رقم (9)،(10)،(11).
- تباين عبء العمل: و تضم العبارات رقم (12)،(13)،(14)،(15)،(16).
- غموض الدور: و يضم العبارات رقم (17)،(18)،(19).
- صراع الدور: و يضم العبارات رقم (21)،(22)،(23).
- التغيير: و يضم العبارات رقم (24)،(25)،(26).
- نمط الشخصية: و يضم العبارات رقم (27)،(28)،(29).
- أحدث الحياة الخاصة: و تضم العبارات رقم (3)،(31).

المحور الثالث للإستبانة: الأداء الوظيفي (المتغير التابع للدراسة):

ويحتوي هذا المحور على 14 عبارة مخصصة لقياس الأداء الوظيفي و الجدولين التاليين يوضحان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) و الثالث (الأداء الوظيفي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، و الموزعة كما يلي:

الجدول رقم (9) توزيع درجات عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
+5	+4	+3	+1

الجدول رقم (10) توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الأداء الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

الجدول رقم (11) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	*0.679	12	*0.718	23	*0.844
2	*0.646	13	*0.546	24	*0.646
3	*0.469	14	*0.356	25	*0.880
4	*0.559	15	*0.406	26	*0.500
5	*0.041	16	*0.171	27	*0.166
6	*0.543	17	*0.332	28	*0.455
7	*0.445	18	*0.657	29	*0.591
8	*0.902	19	*0.526	30	*0.439
9	*0.766	20	*0.241	31	*0.193
10	*0.689	21	*0.644	-	-
11	*0.518	22	*0.529	-	-

دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) و بين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم (12) : معاملات الارتباط عند بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	*0.340	6	*0.670	11	*0.706
2	*0.220	7	*0.503	12	*0.756
3	*0.199	8	*0.488	13	*0.644
4	*0.763	9	*0.980	14	*0.482
5	*0.534	10	*0.677	-	-

دالة الإحصاء عند المستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائية عند المستوى 0.05 مما يشير إلى اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث (الأداء الوظيفي) و بين الكلية له.

بعد التأكد من الصدق الظاهري و البنائي و الثبات لأداة الدراسة تم توزيع (80) نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة و أمكن استرجاع (71) مكتملة البيانات أي ما نسبته 88.75% من الحجم الإجمالي للاستبيانات.

المبحث الثالث : تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان:

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و كذا معرفة مدى شعورهم بضغط العمل و الأداء الوظيفي و من أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان و المتمثلة في محور الخصائص الشخصية و الوظيفية ، محور ضغوط العمل و محور الأداء الوظيفي .

المطلب الأول . تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية و

الوظيفية:

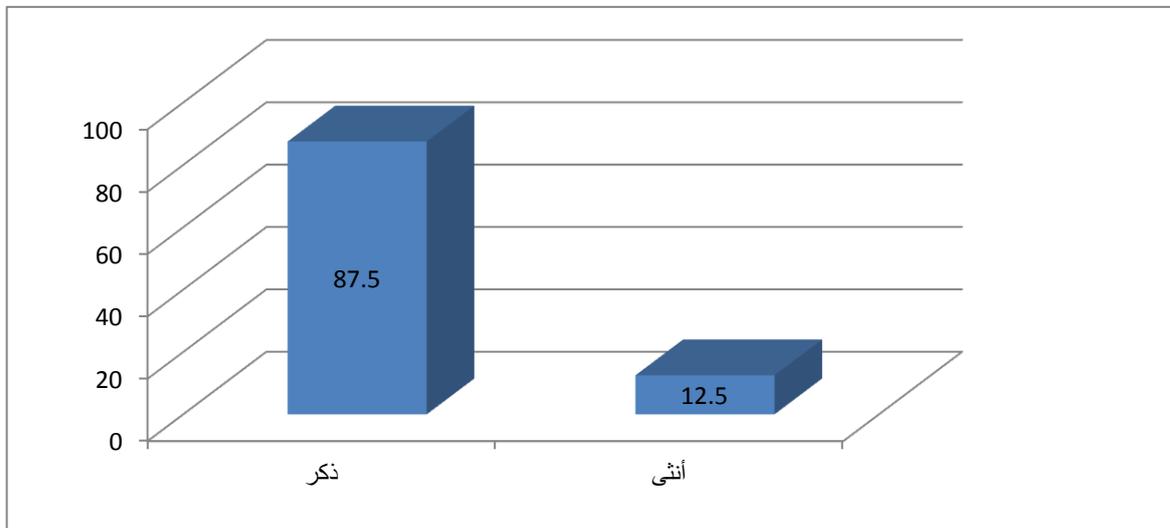
نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و هي الجنس ، السن ، الحالة الإجتماعية ، الصنف المهني ، عدد سنوات الخبرة و المستوى التعليمي .

1)الجنس

الجدول رقم (13) : توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	70	87.5%
أنثى	10	12.5%
المجموع	80	100%

و الشكل رقم (11) : نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة.



المصدر : من إعداد الطالب .

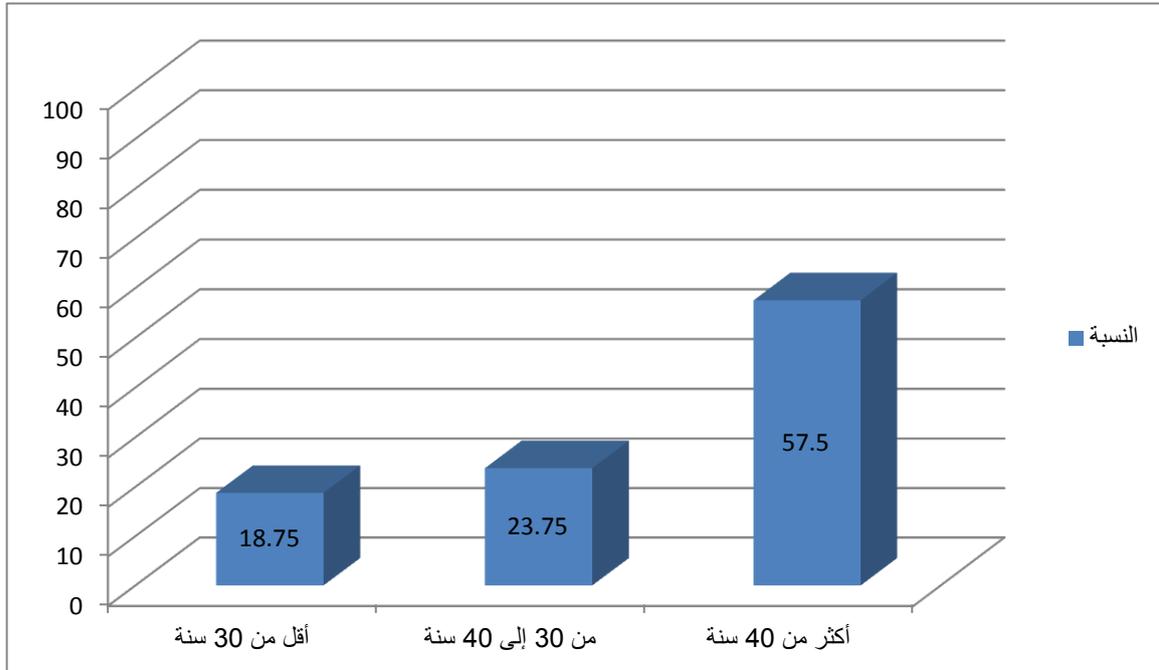
يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (70) من أفراد العينة ذكور و هم يمثلون ما نسبته 87.5% من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الإناث (10) أي ما نسبته 12.5% من الحجم الإجمالي للعينة و يمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز لولاية سعيدة و الذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى جهد عضلي للتعامل مع الآلات المعدات. و نجد الإناث هنا يعملن في الإدارة فقط.

(2)السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين.

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
18.75%	15	أقل من 30 سنة
23.75%	19	من 30 سنة إلى 40 سنة
75.5%	46	أكثر من 40 سنة
100%	80	المجموع

الشكل رقم (12) : نسبة توزيع السن في العينة.



يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (46) من أفراد العينة أي ما نسبته (57.5%) من الحجم الإجمالي للعينة تزيد أعمارهم عن 40 سنة ، في حين أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بلغ 19 فردا أي ما نسبته (23.75%) من الحجم الإجمالي للعينة ، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 15 فردا أي ما نسبته (18.75%) من الحجم الإجمالي للعينة و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (81.25%) تزيد أعمارهم عن 30 سنة و هي نتيجة تعكس النضج الفكري و البدني لأفراد عينة الدراسة.

3) الحالة الإجتماعية :

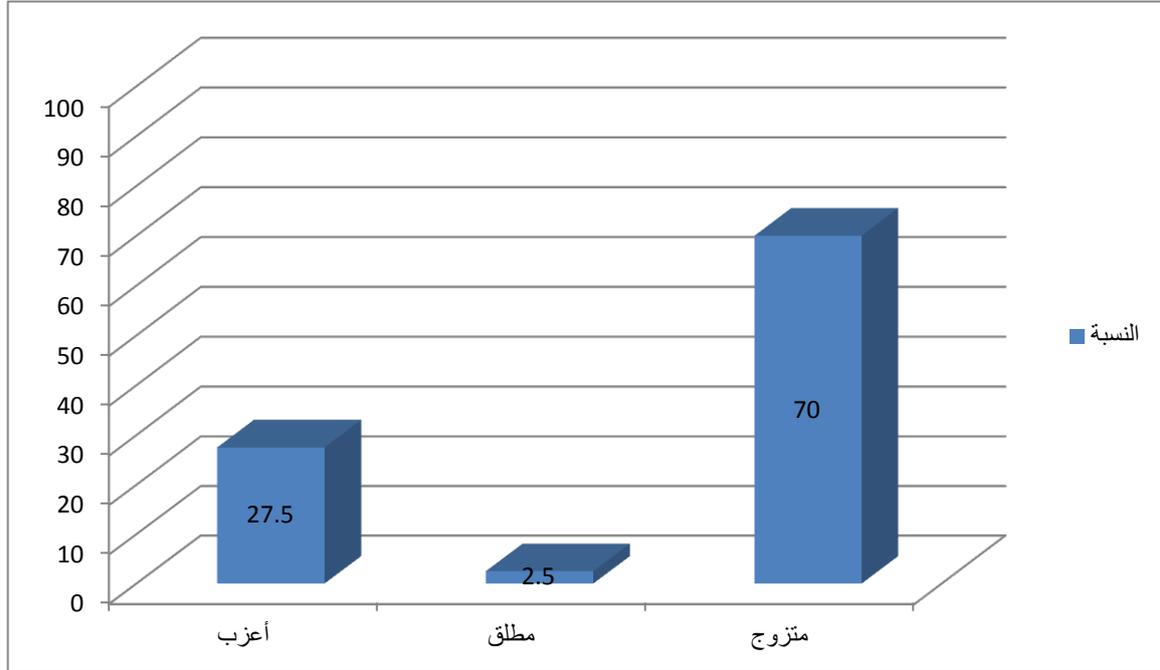
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الإجتماعية
27.5%	22	أعزب
70%	56	متزوج
2.5%	02	مطلق
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

الشكل رقم (13) : نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة.



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (56) من أفراد العينة متزوجون و هم يمثلون ما نسبته (70%) من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين (22) فرد أي ما نسبته (27.5%) من الحجم الإجمالي للعينة و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة.

4) الصنف المهني :

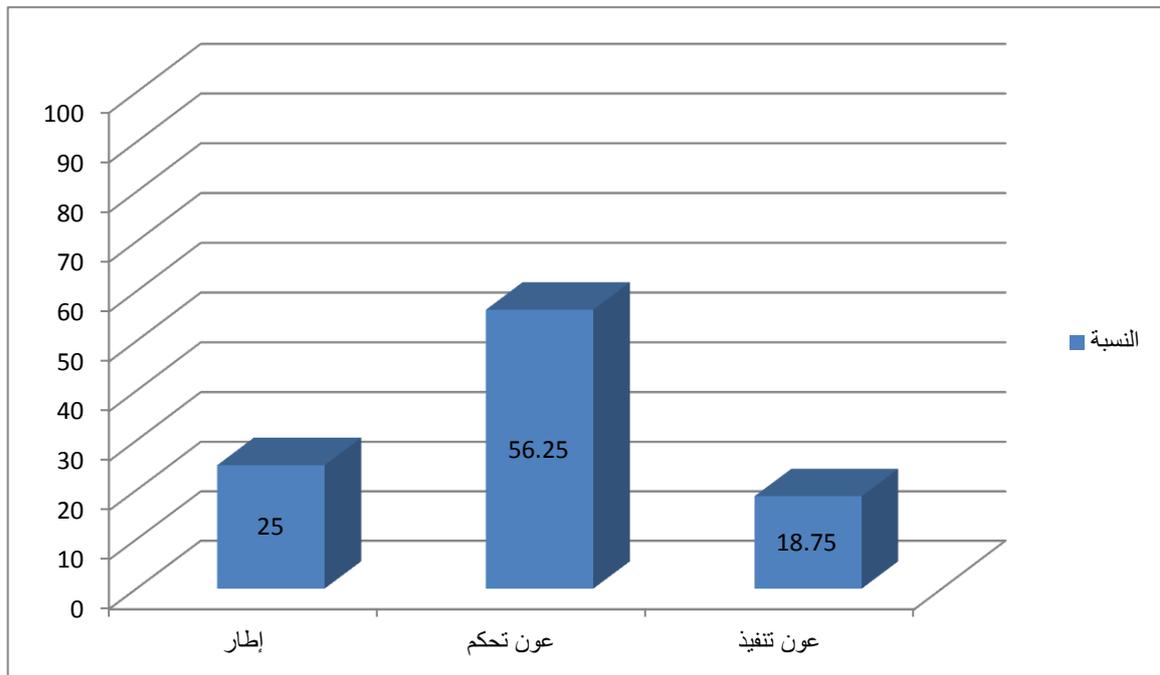
يتوزع عينة الدراسة حسب صنفهم المهني كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني :

النسبة	التكرار	الصنف المهني
%25	20	إطار
%56.25	45	عون تحكم
%18.75	15	عون تنفيذ
%100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (14) : توزيع الصنف المهني في العينة .



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (45) من أفراد العينة هم أعوان تحكم و هم يمثلون نسبة (56.25%) من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمثلون صنف الإطارات (20) إطارا أي ما نسبته (25%) من الحجم الإجمالي للعينة و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن المكون البشري للمؤسسة محل الدراسة أصلا موزع ب (55) لصنف أعوان تحكم ، ثم يليه صنف إطارات ب (26%) و أخيرا صنف أعوان التنفيذ ب (19%).

5 سنوات الخبرة :

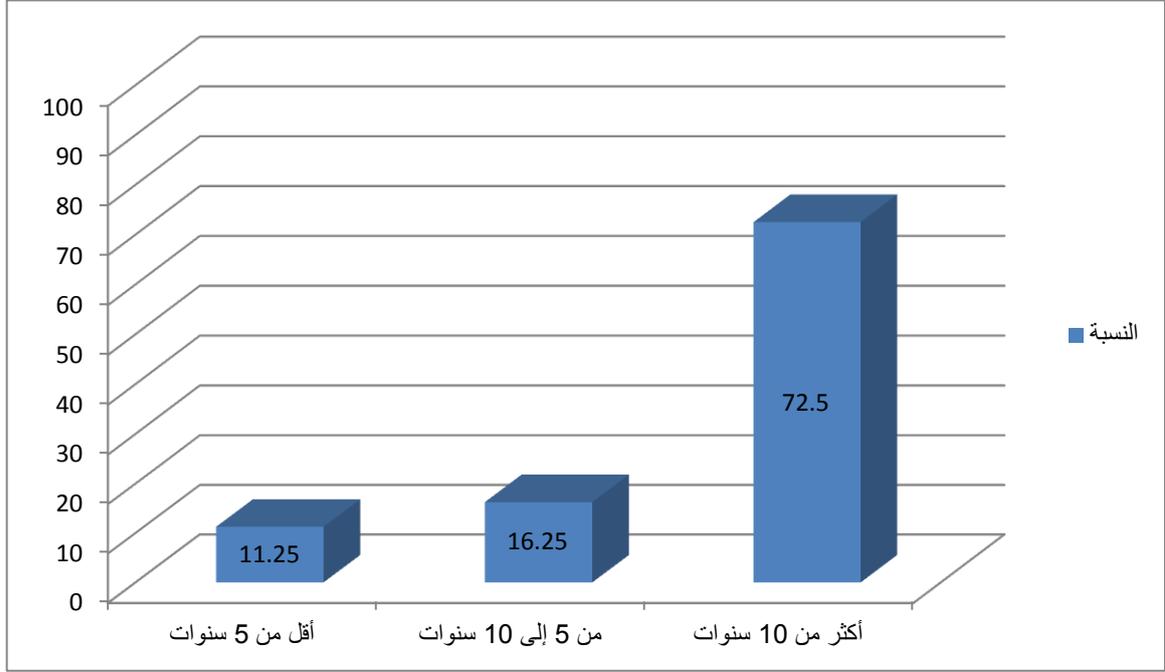
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
11.25%	9	أقل من 5 سنوات
16.25%	13	من 5 إلى 10 سنوات
72.5%	58	أكثر من 10 سنوات
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

الشكل رقم (15): توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة .



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (58) من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج) و هم يمثلون ما نسبته (72.5) من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (5) و (10) سنوات، (13) فرد، أي ما نسبته (16.25%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات، (9) أفراد، أي ما نسبته (11.25%) من الحجم الإجمالي للعينة. و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (88.75%) من ذوي الخبرات الكبيرة التي لا يقل عن (5) سنوات. وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و في التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل.

سادسا: المستوى التعليمي

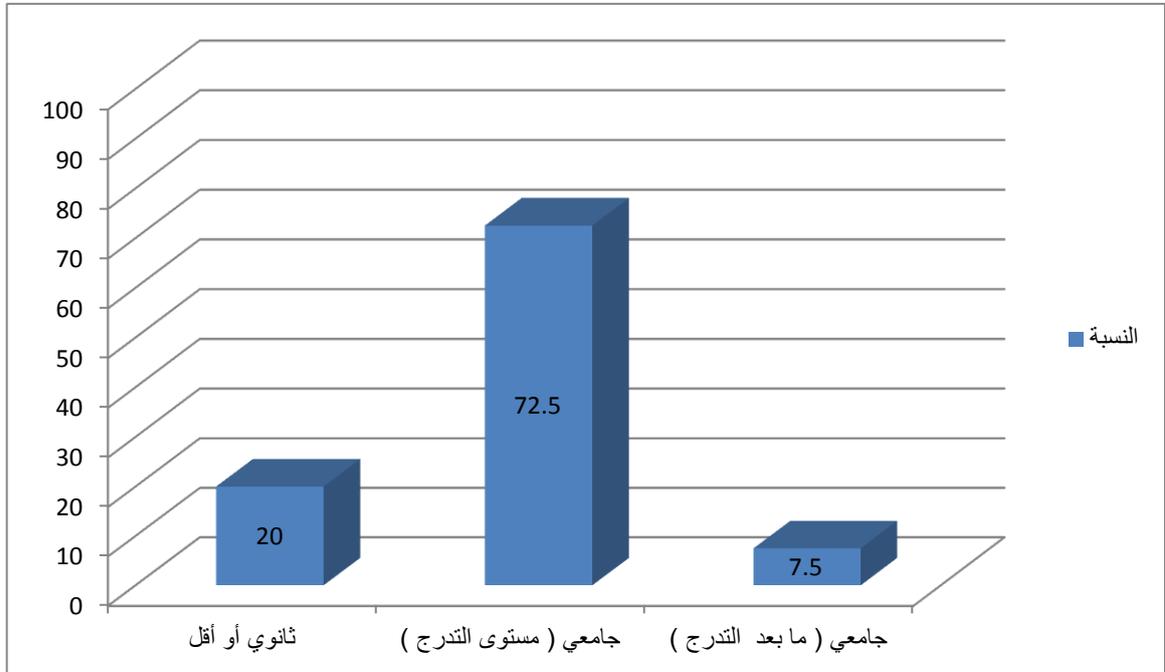
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما يوضح الجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	16	ثانوي أو أقل
72.5%	58	جامعي (مستوى التدرج)
7.5%	6	جامعي (ما بعد التدرج)
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

الشكل رقم (16) : نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة .



المصدر : من إعداد الطالب

يتضح من الجدول و الشكل السابقين (58) من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج)، و هم يمثلون ما نسبته (72.5%) من الحجم الاجمالي للعينة. في حين بلغ عدد افراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي او أقل، (16) فردا اي ما نسبة (20%) من الحجم الاجمالي للعينة، بينما يبلغ عدد افراد الذين يملكون مستوى تعليمي عالي (ما بعد التدرج (6) افراد، اي ما نسبته (7.5 %) من حجم الاجمالي للعينة، و يلاحظ من هذه النتائج ان غالبية افراد العينة (80%) من مجموع الاجمالي للعينة مستواهم التعليمي جامعي. و يمكن غرجاع ذلك الى ان تشغيل العملية الانتاجية وضمن استمرارها في المؤسسة محل الدراسة يحتاج الى افراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في الالات و معدات الانتاج وصيانتها.

المطلب الثالث: تفرغ و تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول محور ضغوط العمل :

للتعرف على مدى شعور العامل بمؤسسة انتاج الكهرباء سعيدة بضغط العمل، و كذا العوامل و الاسباب التي تقف وراء هذا الشعور، ثم حساب التكرارات و النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات مصادر و عوامل محور ضغوط العمل.

أولاً: تفرغ و تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية:

في هذا العنصر يتم تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية عن طريق حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات عوامل ضغوط العمل التي تكون البيئة الخارجة مصدرا لها، و تتمثل هذه العوامل في المتغيرات التكنولوجية و الثقافية.

1- المتغيرات التكنولوجية :

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له افراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل المتغيرات التكنولوجية، ثم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (1)،(2)،(3) و الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات التكنولوجية.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
01.06	3.7	02	16	13	30	19	ك	أعاني من قلة فرص الإبداع و الابتكار في عملي	01
		02.5	20	16.25	37.5	23.75	%		
0.86	03.10	06	48	10	14	02	ك	أجد صعوبة في التحكم في الآلات و وسائل العمل	02
		07.5	60	12.5	17.5	02.5	%		
0.64	02.80	05	02	14	52	07	ك	لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال آلات و وسائل عمل حديثة	03
		06.25	02.5	17.5	65	08.75	%		
0.66	03.20	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي للمتغيرات التكنولوجية							

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المتغيرات التكنولوجية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب المتغيرات التكنولوجية في شعورهم بضغوط العمل 03.25 من 05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من 02.61 إلى 03.40 و هي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير متأكد " المقابل للمستوى المتوسط لضغوط العمل، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب المتغيرات التكنولوجية في شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ الإنحراف الكلي 0.66 و هو إنحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

- و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل المتغيرات التكنولوجية و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا.* حسب متوسطها الحسابي، و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة و هذا كما يلي :
- جاء عامل " ضعف فرص الإبداع و الابتكار في العمل " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.70 من 05.
 - جاء عامل " صعوبة في التحكم في وسائل العمل " في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.10 من 05.
 - جاء عامل " عدم تلقي تدريب كافي عند إدخال آلات و وسائل عمل حديثة " في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.80 من 05.

2- المتغيرات الثقافية :

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل المتغيرات الثقافية ثم الاعتماد على عبارتين هما على التوالي العبارة رقم (4) (5) و الموضحتان في الجدول الموالي :

* : قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات الفصيلية لعامل المتغيرات التكنولوجية ترتيبا تنازليا ، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و بالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرت إلى الفئة الخامسة (من 04.21 إلى 05) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بالضغط.

الجدول رقم (20) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات الثقافية.

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	العبارة	رقم العبارة
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
04	ك	14	18	24	22	02	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم و قواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم و قواعد سلوك زملائي في العمل	01.11	
	%	17.5	22.5	30	27.5	02.5			
05	ك	22	49	03	06	-	كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين التي أراها غير أخلاقية	0.79	
	%	27.5	61.25	03.71	07.5	-			
0.80		المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي للمتغيرات الثقافية					03.77		

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المتغيرات الثقافية تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب المتغيرات الثقافية في شعورهم بضغوط العمل 03.77 من 05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 03.41 إلى 04.20) و في الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل. كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "إتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب المتغيرات الثقافية في شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي (0.80) و هو إنحراف أقل من الواحد (01) الصحيح. و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل المتغيرات الثقافية و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا. * حسب متوسطها الحسابي و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة ، و هذا كما يلي :

- جاء عامل "عدم توافق قيم الأخلاق الذاتية مع قيم الآخرين" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 04.15 من 05.

- جاء عامل "عدم توافق قيم و قواعد السلوك الذاتي مع قيم و قواعد سلوك الزملاء في العمل" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.38 من 05.

ثانياً: تفريع و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية.

في هذا العنصر يتم تفريع و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية عن طريق حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات عوامل ضغوط العمل التي تكون البيئة الداخلية مصدراً لها و تتمثل هذه العوامل في طبيعة الوظيفة ، الظروف المادية ، تباين عبء العمل ، غموض الدور ، التغيير.

1. طبيعة الوظيفة :

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل طبيعة الوظيفة تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي رقم (6) ، (7) ، (8) و الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن طبيعة الوظيفة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					التكرار النسبة %
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
06	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين و على تجهيزات الشركة	15	47	13	05	-	ك
		18.75	58.75	16.25	06.25	-	%
07	يحتاج عمل للكثير من التركيز و الانتباه	24	52	02	-	02	ك
		30	65	02.5	-	02.5	%
08	ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي	13	28	16	15	08	ك
		16.25	35	20	18.75	10	%
0.56	03.78	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي لطبيعة الوظيفة					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

* : قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارة الفصيلة لعامل المتغيرات الثقافية ترتيباً تنازلياً ، نظراً لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و بالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 04.21 إلى 05) من فئات مقياس ليكرات ، هي العبارة الأكثر تسبباً في شعور أفراد عينة الدراسة بالضغط.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن طبيعة الوظيفة تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب طبيعة الوظيفة في الشعور بضغط العمل (03.78 من 05) و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 03.41 إلى 04.20) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من الجدول أن هناك إتساق في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب طبيعة الوظيفة في الشعور بضغط العمل ، حيث بلغ الإنحراف الكلي (0.56) و هو أقل من الواحد (1) الصحيح.

و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل طبيعة الوظيفة و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا.* حسب متوسطها الحسابي و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة و هذا كما يلي :

- جاء عامل "التركيز الانتباه الكبير في العمل في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب (04.28 إلى 05).
- جاء عامل "كبر حجم المسؤولية على الآخرين و على تجهيزات الشركة" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب (03.71 من 05).
- جاء عامل "الشعور بعدم الأمن في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.35 من 05.

2. الظروف المادية للعمل :

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل الظروف المادية للعمل تم الاعتماد على التوالي العبارات رقم (9) ، (10) ، (11) و الموضحة في الجدول الموالي :

* : قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل المتغيرات الثقافية ترتيبا تنازليا ، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و بالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 04.21 إلى 05) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل.

الجدول رقم (22) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن الظروف المادية للعمل.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
09	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب	ك	12	19	08	33	08	%
			15	23.75	10	41.25	10	
10	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي	ك	23	46	02	09	-	%
			28.75	57.5	02.5	11.25	-	
11	أعاني من سوء تصميم مكان عملي	ك	05	50	15	10	-	%
			06.25	62.5	18.75	12.5	-	
0.66	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للظروف المادية للعمل							03.20

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الظروف المادية للعمل تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الظروف المادية للعمل في الشعور بضغوط العمل 03.54 من 05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 03.41 إلى 04.20) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق مقبول في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الظروف المادية للعمل في شعورهم بضغوط العمل حيث بلغ الانحراف الكلي (0.71) و هو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل الظروف المادية للعمل و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العام ترتيبا تنازليا. * حسب متوسطها الحسابي و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة و هذا كما يلي :

جاء عامل "كثرة الضجيج في مكان العمل" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.05 من 05.

جاء عامل تصميم مكان العمل في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا بمتوسط حسابي 03.56 من 05.

جاء عامل "سوء تهوية مكان العمل" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.03 من 05.

و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل الظروف المادية للعمل و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العام ترتيبا تنازليا.* حسب متوسطها الحسابي و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة و هذا كما يلي :

جاء عامل "كثرة الضجيج في مكان العمل" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 04.05 من 05.

جاء عامل تصميم مكان العمل في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا بمتوسط حسابي 03.56 من 05.

جاء عامل "سوء تهوية مكان العمل" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.03 من 05.

* : قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل المتغيرات الثقافية ترتيبا تنازليا ، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و بالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 04.21 إلى 05) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل.

3. تباين عبء العمل :

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل تباين عبء العمل تم الاعتماد على خمس عبارات هي على التوالي العبارات رقم (12) ، (13) ، (14) ، (15) ، (16) و الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن تباين عبء العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة			
12	أشعر بالتعب و الإرهاق بعد نهاية العمل	ك	15	47	13	05	03.7	0.92	
		%	18.75	58.75	16.25	06.25			
13	أضطرب أحيانا للعمل لساعات إضافية	ك	24	52	02	-	04.28	0.67	
		%	30	65	02.5	-			
14	أشعر بالملل و الروتين في عملي	ك	13	28	16	15	03.35	1.14	
		%	16.25	35	20	18.75			
15	كمية العمل الموكلة لي أكبر من اللازم	ك	09	45	16	10	03.59	0.90	
		%	11.25	56.25	20	12.5			
16	أشعر بأن طاقتي و قدراتي غير مشغلة جيدا	ك	18	59	03	-	04.21	0.49	
		%	22.5	73.75	03.75	-			
0.44	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لتباين عبء العمل							03.78	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التباين في عبء العمل يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغط العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب تباين في عبء العمل في شعورهم بضغط العمل 03.78 من 05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من 03.41 إلى 04.20 و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "أولفق الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد عينة لمدى تسبب تباين عبء العمل في شعورهم بضغط العمل ، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.44) و هو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل تباين عبء العمل و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة و هذا كما يلي :

- جاء عامل "الشعور بعدم الاستغلال الجيد للطاقات و القدرات الذاتية" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 04.21 من 05.
- جاء عامل "الملل و الروتين في العمل" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.78 من 05.
- جاء عامل "التعب و الإرهاق" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.77 من 05.
- جاء عامل "كثرة الأعمال اليومية" في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.59 من 05.
- جاء عامل "كثرة ساعات العمل" في المرتبة الخامسة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.56 من 05.

* : قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل المتغيرات الثقافية ترتيبا تنازليا ، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و بالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 04.21 إلى 05) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل.

4. غموض الدور :

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل غموض الدور ، تم الاعتماد على ثلاث " عبارات هي على التوالي رقم (17) ، (18) ، (19) و الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (24) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن غموض الدور .

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق بشدة	النسبة %			
1.02	2.98	-	33	14	27	06	ك	اعني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	17
		--	41.25	17.5	33.75	07.5	%		
1.05	3.57	-	24	08	36	12	ك	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	18
		-	30	10	45	15	%		
0.61	3.98	-	08	12	52	08	ك	مسؤولياتي و صلاحياتي محددة تحديدا دقيقا	19
		-	10	15	65	10	%		
0.58	03.51	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي للظروف لغموض الدور							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن غموض الدور يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على التسبب في شعورهم بضغط العمل 3.51 من 5 و هو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 الى 4,20) م هي الفئة التي تشير إلى الخيار " أوافق " الذي يعبر عن المستوي "المرتفع" لضغوط العمل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق عام" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب غموض الدور في شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,58) و هو انحراف اقل من الواحد (1) الصحيح.

و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل غموض الدور، و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة العمل، وهذا كما يلي:

- جاء عامل " عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,98 من 5
- جاء عامل " غموض أهداف العمل " في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,57 من 5
- جاء عامل " نقص المعلومات الخاصة بأداء العمل " في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2,98 من 5

5- صراع الدور:

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل صراع الدور، ثم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارة رقم (20)،(21)،(22)،(23) و الموضحة في الجدول الموالي:

* : قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل المتوسطات الحسابية ترتيبا تنازليا ، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و بالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 04.21 إلى 05) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل.

الجدول رقم (25) : مستوى ضغوط العمل النجم عن صراع الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
0,93	3,36	-	20	11	44	5	ك	التقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر	20
		--	25	13,75	55	6,25	%		
0,84	3,96	-	10	4	50	16	ك	كثيرا ما أقوم بادية أعمال لا اعتبرها جزءا من مهام وظيفتي	21
		-	12,5	5	62,5	20	%		
1,13	3,17	-	42	10	20	8	ك	أعاني من صراع الأدوار بين عملي و واجباتي العائلية	22
		-	52,5	12,5	25	10	%		
0,96	3,50	-	16	13	40	11	ك	التقي أوامر متعارضة من نفس الشخص	23
		-	20	16,25	50	13,75	%		
0,59	3,50	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لصراع الدور							

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسات يرون أن صراع الدور يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب صراع الدور في شعورهم بضغوط العمل 3,50 من 5 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار " أوافق " الذي يعبر عن المستوى " المرتفع " لضغوط العمل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق عام " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب صراع الدور في شعورهم بضغط العمل ، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,59) و هو انحراف اقل من الواحد (1) الصحيح.

و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل صراع الدور، و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا * حسب متوسطها الحسابي ، و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة و هذا كما يلي :

- جاء عامل " القيام بأعمال خارج نطاق الوظيفة " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,96 من 5 .

- جاء عامل " تلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص " في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,50 من 5 .

- جاء عامل " تلقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر " في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,36 من 5 .

- جاء عامل " صراع الأدوار بين واجبات العمل والواجبات العائلية " في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3,17 من 5 .

6- التغيير:

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة الناجم عن عامل التغيير الدور: تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (24)،(25)،(26) و الموضحة في الجدول الموالي:

* : قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل المتوسطات الحسابية ترتيبا تنازليا ، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل و بالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 04.21 إلى 05) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل.

الجدول رقم (26) : مستوى ضغوط العمل عامل التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبرة	رقم العبرة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
0,73	3,77	-	8	16	46	10	ك	كثيرا ما تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في مفاهيم العمل و إجراءاته	24
		--	10	20	57,5	12,5	%		
0,92	3,77	-	10	10	42	18	ك	أرى أن الكثير من تغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها	25
		-	12,5	12,5	52,5	22,5	%		
0,76	4,26	-	8	8	36	30	ك	أن تأخذ الإدارة برأينا عند قيامها بالتغيير في أساليب العمل	26
		-	10	7,5	45	37,5	%		
0,48	3,93	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتغيير							

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التغيير يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب التغيير في شعورهم بضغوط العمل ب 3,93 من 5 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أوافق" الذي يعبر عن المستوى " المرتفع" لضغوط العمل.

- كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق عام" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب التغيير في شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ الانحراف الكلي * (0,48) و هو اقل من الواحد (1) صحيح.

و من خلال نتائج الجدول يمكن تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل التغيير، العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا * حسب متوسطها الحسابي ، و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كما يلي:

- جاء عامل " عدم شرح أسباب عمليات التغيير" في المرتبة الأولى من المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4,26 من 5.

جاء عامل "كثير التغيرات في مفاهيم العمل و إجرائه " في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.77 من 5 .

— جاء عامل " عدم جدوى التغيرات المحدثة " في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3,77 من 5.

ثالثاً: تفرغ و تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال سونلغاز سعيدة :

— في هذا العنصر يتم تفرغ و تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي التعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للعمال داخل المؤسسة " سونلغاز " سعيدة , عن طريق حساب المتوسط الحسابي و انحراف المعياري لعبارات عوامل ضغوط العمل التي تكون الخصائص الشخصية مصدرا لها . و تتمثل هذه العوامل في النمط الشخصية و أحداث الحياة الخاصة

1_ نمط الشخصية :

لقياس مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له افراد عينة الدراسة والناجم عن عامل نمط الشخصية , تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (27) , (28) , (29) و الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (27) مستوى ضغوط العمل الناجم عن نمط الشخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
0,83	3,71	-	10	15	45	10	ك	أميل في حياتي إلى التسابق مع الوقت	27
		--	12,5	18,75	56,25	12,5	%		
0,86	4,01	-	10	7	43	20	ك	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	28
		-	12,5	8,75	53,75	25	%		
1,00	3,50	-	13	17	41	9	ك	أفكر في العمل وأنا في البيت أو في السفر أو في الإجازة	29
		-	16,25	21,25	51,25	11,25	%		
0,51	3,55	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لنمط الشخصية							

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة (28) يرون أن نمط الشخصية يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغط العمل , حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب نمط الشخصية في شعورهم بضغط العمل 3,55 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق عام" في رؤية أفراد عينة الدراسة لمدى تسبب نمط الشخصية في شعورهم بضغط العمل , حيث بلغ الانحراف الكلي (0,51) و هو انحراف اقل من الواحد (1) الصحيح .

وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة هم في المتوسطة العام من الأشخاص الشخصية " أ " التي تكون قابليتها للتعرض لضغوط العمل كبير جدا.

2_ إحداث الحياة الخاصة :

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة و الناجم عن عامل إحداث الحياة الخاصة , تم الاعتماد على عبارة هي على التوالي العبارة رقم (30) , (31) و الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (28) مستوى ضغوط العمل الناجم عن أحداث الحياة الخاصة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
0,63	4,49	-	2	3	34	41	ك	التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أتحصل عليه	30
		--	25	3,75	42,5	51,25	%		
1,03	2,87	-	48	10	17	5	ك	تؤثر مشكلاتي العائلية على تركيزي في العمل	31
		-	60	12,5	21,25	6,25	%		
0,60	3,68	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لإحداث الحياة الخاصة							

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أحداث الحياة الخاصة تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب أحداث الحياة الخاصة في شعورهم بضغوط العمل 0.68 من 05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من 03.41 إلى 04.20 و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق عام" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب أحداث الحياة الخاصة في الشعور بضغوط العمل ، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.60 و هو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

و من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل أحداث الحياة الخاصة و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل و هذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة و هذا كما يلي :

- جاء عامل "عدم كفاية الأجر لمقابلة متطلبات الحياة" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل و هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 02.87 من 05.

- و لمعرفة مستويات ضغوط العمل الكلية لدى عمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -سعيدة- يتم الاعتماد على النتائج المحصل عليها سابقا من تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (29): مستويات ضغوط العمل الكلية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - سعيدة-.

مصادر ضغوط العمل	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية	من 01 إلى 05	03.48	0.47
المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية	من 06 إلى 26	03.77	0.35
المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة	من 27 إلى 31	03.61	0.42
ضغوط العمل الكلية	من 01 إلى 31	03.69	0.31

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغوط العمل 03.69 من 05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (من 03.41 إلى 04.20) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

و يمكن أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب مصادر ضغوط العمل من أكبرها إلى أقلها شدة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.77 من 05 و هو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- تأتي في المرتبة الثانية ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و هو بمتوسط حسابي يقدر ب 03.61 من 05 و هو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- تأتي في المرتبة الثالثة مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.48 من 05 و هو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور ضغوط العمل يتضح لنا أن عمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل مصدرها الأول و الرئيسي البيئة الداخلية ، هذه الأخيرة تحتوي على الكثير من الخصائص المادية و غير المادية لها تأثير مباشر على نفسية العمال داخل المؤسسة.

رابعا : تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي :

للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سعيدة- و كذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا المستوى تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأداء الوظيفي و التي هي عبارة عن 14 عبارة.

و لقياس مستوى الأداء الوظيفي الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على 14 عبارة هي على التوالي العبارة رقم

(32) ، (33) ، (34) ، (35) ، (36) ، (37) ، (38) ، (39) ، (40) ، (41) ، (42) ، (43) ، (44) ،

(45) و الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (30): مستويات الأداء الوظيفي :

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
32	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي.	02.70	0,31	56
33	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها.	02.72	0,30	64
34	أحرص على تحسين مستوى أدائي	02.81	0.35	70
35	أخطط جيدا للأعمال المطلوبة بكفاءة و فعالية	02.80	0,53	54
36	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة و فعالية	02.89	0.92	52
37	الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	02.89	0.92	58
38	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	02.86	0.51	66
39	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	02.80	0.32	70
40	التعرف على احتياجات الجمهور و حل مشاكلهم	02.76	0.96	67
41	الإهتمام بالمظهر العام أمام الجمهور	03.80	01.01	76
42	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	02.90	0.80	80
43	الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	03.44	01.10	46
44	القدرة على التكيف و إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	03.77	0.66	50
45	القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع الزملاء	02.89	0.67	52
-	المتوسط العام لجميع عبارات البعد	02.24	0.25	-

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل في مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- تتمتع بمستويات منخفضة من الأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الأداء الوظيفي 02.24 من 05 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 01.81 إلى 02.60) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "لا أوافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "منخفض" للأداء الوظيفي.

و يمكن أيضا من خلال نتائج الجدول ترتيب العبارات الدالة على مستوى الأداء الوظيفي من أقل مستوى إلى أكبره.

- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 32 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.70.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 33 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.70.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 40 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.76.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 35 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.80.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 39 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.80.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 34 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.81.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 38 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.86.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 36 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.89.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 45 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.89.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 42 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.90.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 37 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 02.98.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 43 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.44.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 44 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.77.
- تأتي في الرتبة الأولى العبارة رقم 41 و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 03.80.

بناءً على النتائج المحصل عليها من تحليل محور الأداء الوظيفي ، يتضح لنا أن مستوى الأداء لدى عمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز-سعيدة- منخفض.

المبحث الرابع: إختيار الفرضيات.

أي تأثير مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - سعيدة-.

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان و المتعلقة بمحور الخصائص الشخصية و الوظيفية محور ضغوط العمل و محور الأداء الوظيفي يأتي هذا المبحث لمحاولة معرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز-سعيدة- معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها و معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المطلب الأول : تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-.

لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الأداء الوظيفي للعامل في مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس قوة و اتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل و المتمثل في "ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية" و المتغير التابع و المتمثل في "الأداء الوظيفي".

و كانت معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الأداء الوظيفي للعامل في مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (31) معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الأداء الوظيفي للعامل في مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-

العلاقة بين كل من	و الأداء الوظيفي
المتغيرات التكنولوجية	- 0.221
المتغيرات الثقافية	- 0.378 **
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	- 0.452 **

** ارتباط دال عند مستوى 0.01.

المصدر : من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط عكسية و متوسطة بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الأداء الوظيفي للعامل في مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (- 0.452) و هو دال إحصائيا عند (0.01) و لأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية كل على حدى كما يلي :

1) المتغيرات التكنولوجية و الأداء الوظيفي :

ترتبط المتغيرات التكنولوجية بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر بـ (0.221 -) مما يدل أن هذه المتغيرات تؤثر سلبا على أداء العامل داخل مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- و يمكن إرجاع تدني مستوى الأداء بقلة فرص الإبداع و الابتكار بسبب سيطرة التكنولوجيا على أغلب عمليات الإنتاج و كذا لعدم تلقيها تدريبا كافيا عند إدخال آلات و وسائل عمل حديثة.

2) المتغيرات الثقافية و الأداء الوظيفي :

ترتبط المتغيرات الثقافية بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر بـ (0.378 -) مما يدل على أن هذه المتغيرات تؤثر سلبا على أداء العامل داخل مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-. و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود إطار أخلاقي موحد بين جميع العمال يحدد السلوكيات و التصرفات المقبولة و غير المقبولة.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-. و بذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى التي تقول : "تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-" مثبتة."

المطلب الثاني : تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الأداء الوظيفي لعمال

مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز - سونلغاز -سعيدة.

لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبط بالبيئة الداخلية على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة و اتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل و المتمثل في "الأداء الوظيفي".

و كانت معاملات الارتباط بين مصادر العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية و الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (32) معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-.

العلاقة بين كل من	و الأداء الوظيفي
طبيعة الوظيفية	- 0.548 **
الظروف المادية للعمل	- 0.530 **
عبء العمل	- 0.491 **
غموض الدور	- 0.275 **
صراع الدور	- 0.477 **
التغيير	- 0.350 **
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	- 0.666 **

* ارتباط دال عند 0.05 .

** ارتباط دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول السابق انه توجد علاقة عكسية قوية بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية والأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغازسعيدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين(-0.666) و هو دال إحصائيا عند المستوى (0.01).

و لأجل تحليل هذه العلاقة يتم اخذ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية كل على حدى كما يلي:

أولا: طبيعة الوظيفة و الأداء الوظيفي.

ترتبط طبيعة الوظيفة بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.548) ، مما يدل ان طبيعة العمل في مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز و الغاز-سونلغاز- سعيدة تؤثر سلبا على أداء العمال و يمكن ارجاع ذلك الى المسؤولية الكبيرة

الواقعة على عاتق العمال بهذه المؤسسة (مسؤولية على تجهيزات الإنتاج و على الأشخاص) ، و كذا الى تعاملهم اليومي مع العتاد و الآلات (خطر التعرض لإصابات العمل).

ثانيا : الظروف المادية للعمل و الأداء الوظيفي:

ترتبط الظروف المادية للعمل بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.530) مما يدل أن الظروف المادية للعمل تؤثر سلبا على أداء العمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة. و يمكن إرجاع ذلك لارتفاع مستوى الضوضاء, و ضعف وسائل الأمان خاصة بالنسبة للعمال الطين يشتغلون على تركيب أعمدة الكهرباء.

ثالثا: عبء العمل و الأداء الوظيفي:

يرتبط عبء العمل بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.491) مما يدل أن الظروف المادية للعمل تؤثر سلبا على أداء العمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة. و يمكن إرجاع ذلك لكثرة ساعات العمل الإضافية (حسب آراء بعض أعوان التنفيذ تصل في كثير من الأحيان الساعات الإضافية لأكثر من 75 ساعة في الشهر)

بالإضافة لطبيعة العمل في هذه المؤسسة و الذي يتطلب جهد فكري و عضلي كبيرين.

رابعا: غموض الدور و الرضا الوظيفي:

يرتبط غموض الدور بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.257) مما يدل أن الظروف المادية للعمل تؤثر سلبا على أداء العمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة. و يمكن إرجاع هذه النتيجة أساسا إلى عدم وجود تصور واضح للموارد البشرية لحدود مسؤولياتها و سلطتها.

خامسا: صراع الدور و الأداء الوظيفي.

يرتبط صراع الدور بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.477) مما يدل أن الظروف المادية للعمل تؤثر سلبا على أداء العمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة. و يمكن إرجاع ذلك لقيام العامل في كثير من الأحيان بتأدية أعمال يراها خارج حدود مهامه الوظيفية، بالإضافة لمواجهة العديد من طلبات العمل المتناقضة سواء من الزملاء أو من الرئيس مباشرة.

سادسا: التغيير و الأداء الوظيفي.

يرتبط التغيير بغض النظر عن نوعه (تغيير تكنولوجي, تغيير تنظيمي الخ) بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.350) مما يدل أن الظروف المادية للعمل تؤثر سلبا على أداء العمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -

سونلغاز - سعيدة. و يمكن إرجاع ذلك لضعف إشراك إدارة المؤسسة مواردها البشرية في عملية التغيير، وكذا لعدم شرحها للسبب أو الهدف من وراء التغيير المحدث.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال ب مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة.

و بذلك يمكن القول أن الفرضية الثانية التي تقول " تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة " مثبتة".

المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة :

لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال المؤسسة على الأداء الوظيفي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة و اتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل و المتمثل في "مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال المؤسسة و الأداء الوظيفي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (33) معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز و الأداء الوظيفي.

العلاقة بين كل من	و الأداء الوظيفي
نمط الشخصية	-0375**
إحداث الحياة الخاصة	-0418
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للعمال	-0333*

** ارتباط دال عند 0.01 * ارتباط دال عند 0.05 .

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن توجد علاقة عكسية وضعيفة بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز و سونلغاز- سعيدة ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.33) و هو الدال إحصائيا عند 0.05.

و لأجل تحليل هذه العلاقة يتم اخذ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة كل على حدا كما يلي :

أولاً: نمط الشخصية و الأداء الوظيفي.

يرتبط نمط الشخصية بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.375)، مما يدل على أن نمط الشخصية السائد لدى العمال يؤثر سلبا على أدائهم، حيث أن العمال تملك في المتوسط العام " نمط الشخصية (أ) " ، أصحاب هذا النمط يكونون أكثر عرضة لضغوط العمل المرتفعة و هو ما ينعكس سلبا على أدائهم.

ثانياً: إحداث الحياة الخاصة و الأداء الوظيفي :

ترتبط إحداث الحياة الخاصة بعلاقة عكسية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.418) مما يدل أن هذه الأحداث تؤثر سلبا على أداء عمال المؤسسة ففي الحلة التي تجد العمال أنفسهم و باستمرار أمام مشاكل مالية و اجتماعية و صحية و نفسية الخ، تشعر بالاستياء اتجاه الحياة و ينتقل هذا الشعور إلى مكان عملهم في صورة انخفاض مستوى أدائهم في عملهم. بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز و الغاز-سونلغاز- سعيدة تؤثر سلبا على أدائهم في عملهم، و بذلك يمكن القول أن الفرضية الثالثة التي تقول " تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة سلبا على الأداء الوظيفي " مثبتة.

المطلب الرابع : علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة.

لمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة- ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " ضغوط العمل " والمتغير التابع والمتمثل في " الأداء الوظيفي ". وكانت معاملات الارتباط بين ضغوط العمل بمصادرها والأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (33): معاملات الارتباط بين ضغوط العمل بمصادرها والأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة

العلاقة بين كل من	والأداء الوظيفي
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	-0.452**
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	-0.666**
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للعمال	-0.333*
ضغوط العمل الكلية	-0.689**

** ارتباط دال عند مستوى 0.01. * ارتباط دال عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من الجدول السابق انه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وهي [مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية (-0.666)، مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية (-0.452) ومصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للعمال داخل المؤسسة (-0.333)، من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن ضغوط العمل ترتبط بعلاقة عكسية قوية مع الأداء الوظيفي تقدر ب (-0.689) عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يمكن القول أن الفرضية الرابعة التي تقول: "توجد علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل وبين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز سعيدة" مثبتة.

خلاصة الفصل:

بعد تفريغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من عمال قوامها "80" عامل بمؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -سعيدة-، وبعد استرجاع "80" استمارة صحيحة كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS"، تبين لنا أن العمال داخل المؤسسة يعانون من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لضغوط العمل "3.69 من 5" وهو متوسط يعكس المستوى "المرتفع" لضغوط العمل في أداة الدراسة (الاستبيان)، وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور العمال بضغوط العمل المرتفعة، تليها المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، ثم المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية.

كما تبين لنا أيضا بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان أن العمال داخل المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات منخفضة من الأداء. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء الوظيفي "2.24 من 5" وهو متوسط يعكس الخيار "لا أوافق" الذي يقابل المستوى المنخفض للأداء الوظيفي في أداة الدراسة (الاستبيان).

- كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين (-0.689) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

الخاتمة العامة:

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (ضغوط العمل والأداء الوظيفي) والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -سعيدة-، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

1-النتائج النظرية:

*يمكن قياس مستوى الأداء الوظيفي للعمال باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل، ...الخ) والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان)، هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.

*أداء عامل في فترة معينة، لا يعنى بالضرورة استمرار هذا المستوى من الأداء، كما انه ليس دليلا كافيا، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته.

*لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير تقييم الأداء الوظيفي فهو ما زال موضوع جدال ونقاش كبيرين، نظرا لتعدد الحقول العلمية التي تناولته بالدراسة (علم النفس -العلوم السلوكية-والإدارية وعلم الاجتماع) يضاف إلى ذلك الخاصية الذاتية التي يتميز بها هذا الموضوع، فقد يكون مستوى أداء جيد عند شخص ما، وقد يكون منخفض عند شخص آخر.

*تساهم المداخل الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف حلقات الجودة والتمكين بشكل كبير في رفع من مستوى أداء العمال وفي تحنيط المؤسسة انتشار مظاهر تدني الأداء، كالتغيب، الإضرابات، التخريب...الخ وذلك من خلال مساهمتها في بناء مناخ تنظيمي صحي يسوده التعاون والثقة المتبادلة ما بين مختلف عمال المؤسسة محل الدراسة.

*هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية، ومنها ما هو مرتبط بالعامل، وغالبا ما تتفاعل على هذه المصادر فيما بينها لتؤثر على العامل.

* إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر بين العمال في مؤسسات العصر الحديث، نظرا للتغيرات الكثيرة والمستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

* إن ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها نظرا لتعدد مصادرها وأسبابها.

* لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط، بل قد ترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للعامل والمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا على طول مدتها ومدى تكرارها.

* يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور العامل ودور المؤسسة، وهذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها.

2- النتائج التطبيقية:

* يعني العمال داخل مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -سعيدة- من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 3.69.

* جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور العمال بمستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.77، تليها المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.48.

* إن أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى عمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -سعيدة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا على الأقل هي:

- عامل التغيير، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.93.

- عامل تباين عبء العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.78.

- عامل كيبعة الوظيفة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.78.

- عامل المتغيرات الثقافية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.77.

- عامل إحداث الحياة الخاصة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.68.

- عامل الظروف المادية للعمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.64.

- عامل نمط الشخصية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.55.

- عامل غموض الدور، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.51.

-عامل صراع الدور، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50.

-عامل المتغيرات التكنولوجية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.20.

*إن مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء والغاز سونلغاز -سعيدة- ظهر بوجه عام منخفضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء الوظيفي 2.24.

*أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -سعيدة-، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تقدر ب -0.666.

*أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -سعيدة-، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تقدر ب -0.452.

*أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للعامل سلبا على أدائه، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 تقدر ب -0.333، لكنها علاقة ضعيفة.

** ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 تقدر ب -0.689.

ثانيا الاقترحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل إن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على تخفيف من شعور العمال بضغوط العمل وعلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهي:

*تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف العمال بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل

*تنظيم دورات تكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بأهمية الأداء الوظيفي والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته

*إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم

*تعيين أخصائيين في علم النفس الصناعي والاجتماعي، يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للعمال داخل وخارج العمل

*تقليل ساعات عمل المناوبة بقسم الاستغلال، بحيث لا تتجاوز فترة العمل أكثر من ساعات لكل مناوبة، حيث أن تجاوز فترة المناوبة أكثر من ذلك يؤدي إلى إرهاق العمال وشعورهم بالإجهاد، خاصة في المناوبات الليلية، وهو ما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل

*وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميز، بعيداً عن المحسوبة

*الاستمرار ومضاعفة الجهد في تحسين وسائل الأمن والسلامة في العمل، للتقليل من حوادث وإصابات العمل

*تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة الشعور بالموارد البشرية بضغط العمل، ومن رفع مستوى الأداء الوظيفي خاصة وأن نتائج الدراسة الميدانية أثبتت أن عنصر جماعات العمل كان العنصر الوحيد الذي لقي مستوى مقبول من الموافقة 3.65 من 5.

*وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى العمال ومواجهتها.

*التخفيف من مستوى ضغوط العمل وذلك بإتباع إجراءات إدارية وفق مبادئ الإدارة الحديثة ومنهج الإدارة الإنسانية ومن هذه الإجراءات على سبيل المثال:

-إيجاد بنية المناسبة لمساعدة العاملين على إطلاق هذه الطاقة وتوظيفها لمزيد من الإنتاج والإبداع.

-توفير خدمات سائدة للعاملين أثناء عملهم يعينهم على التعامل الإيجابي مع متطلبات العمل لممارسة الرياضة وإقامة سفرات ترفيهية خارج أوقات الدوام المدرسي وهو ما تعمل به حالياً كبرى الشركات العالمية في أمريكا وبريطانيا.

*التغيير في طبيعة العمل من واجبات فقط، يجب أن تؤدي لإدارة المنظمة إلى أفكار ومقترحات وإبداعات لما يملكه العاملين في تحديد وإبداع وتحكم بها إدارة المنظمة.

*تفعيل أسلوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية وميولهم مما يزيد من قبولهم للعمل وقدراتهم على الإبداع والتفاني في الأداء وعدم تكليفهم بأعمال تفوق قدراتهم وتتجاوز الوقت اللازم لإنجازها.

مقترحات الطالب لبحوث مستقبلية:

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية، وهي:

-علاقة التغيير التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

-دراسة مقارنة لضغوط العمل بين الذكور والإناث في المؤسسات الخدمائية.

-أثر الأساليب القيادية على مستوى الرضا الوظيفي.

- دور حلقات الجودة في تنمية شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

-أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

أ) الكتب:

- 1) ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد 14، دار صادر بيروت.
- 2) أندروديسيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة الحكمة، الرياض، بدون سنة نشر.
- 3) أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم المصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 1984.
- 4) أحمد ماهر (ج) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 5) العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان - 2005 .
- 6) العطية ماجد ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة-، دار الشروق للنشر و التوزيع ، العراق ، ط3 ، 2003 .
- 7) العطية ماجد ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة - دار الشروق للنشر و التوزيع ، العراق ، 2005.
- 8) بالكر والآخرون ، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد غني والآخرون، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ب س.
- 9) جينبرج جيرالد ، بارون روبرت ، تعريب رفاعي رفاعي و بسيوني إسماعيل ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، السعودية - الرياض - 2004.
- 10) جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006 .
- 11) جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2001.
- 12) هلال محمد ، مهارات إدارة الضغوط - السيطرة و التحكم في الضغوط- ، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر - القاهرة- 2000.
- 13) حمدي علي الفرماوي ، رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن- 2009.
- 14) حنان عبد الرحيم الأحمد ، ضغوط العمل لدى الأطباء - المصادر و الأغراض - مركز البحوث ، الرياض ،

.2002

(15) حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

(16) حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حمدان للنشر ، عمان

– الأردن- 2004.

(17) طه عبد العظيم حسين ، سلامة عبد العظيم حسين ، إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية ، دار الفكر

للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن - ، 2006.

(18) ماجدة بهاء الدين السيد عبيد ، الضغط النفسي و مشكلاته و أثره على الصحة النفسية ، دار الصفاء للنشر

و التوزيع ، عمان – الأردن- 2008.

(19) مؤيد سعيد سليمان السالم: التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990.

(20) محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار الكاتب الجامعية، القاهرة،

.1975

(21) محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ،الأزراطية – مصر – 2005.

(22) محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

(23) محمد حسن محمد حمدات ، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان

– الأردن- 2007.

(24) محمد ناصر العديلي ، السلوك التنظيمي منظور كمي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1993.

(25) محمد سعيد أنور سلطان (أ) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .

(26) محمد سعيد أنور سلطان (ب) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .

(27) محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج)، دار المعرفة الجامعية،

ط 3 ، الإسكندرية – مصر – 1983.

(28) محسن علي الكبتي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005.

(29) معن محمود غياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوطات العمل و التغيير ، دار النشر

و التوزيع – الأردن - 2007.

(30) ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.

(31) سحراء أنور حسين: قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد

36، 2013،

(32) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي –، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003.

(33) سيزلافي أندرودي و آخرون ، السلوك التنظيمي و الأداء ، السعودية – الرياض – معهد الإدارة العامة ، 1991.

- (34) سلامة عبد العظيم حسن ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان -الأردن - 2004 .
- (35) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- (36) عبد العال سيد ، نظريات علم النفس و المداخل الأساسية لدراسة السلوك الإنساني ، مكتبة سعيد رأفت بجامعة عين شمس، ط 6 ، القاهرة - مصر - 1986 .
- (37) عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان - الأردن - 2006 .
- (38) عبد الرحيم الأحمدى ، ضغوط العمل لدى الأطباء المصدر و الأعراض ، مركز البحوث الرياض ، 2002 .
- (39) عبد الرحمان أحمد هيجان ، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- (40) عبد الغفار حنفي (ب) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 .
- (41) علي حمدي ، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2008 .
- (42) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 1999 ،
- (43) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن - 2005 .
- (44) عمر محمد تومي الشبيلي ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1988 .
- (45) عمر مصطفى محمد النعاس ، الضغوط المهنية علاقتها بالصحة النفسية ، منشورات جامعة 7 أكتوبر ، إدارة المطبوعات و النشر ، مصراتة الجماهيرية العظمى، 2008 .
- (46) عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 1993 .
- (47) فاروق عبد فلية ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن - 2005 .
- (48) فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1 ، 2005 .
- (49) صلاح الدين عبد الباقي (أ) ، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .
- (50) صلاح الدين عبد الباقي(ب) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزراطة، الإسكندرية ، 2002 .
- (51) صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .

52) شوقي و آخرون ، علم النفس و المشكلات الصناعية ، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة ، 1996.

53) رواية حسن (أ) ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003 .

54) روبرت بارون، جيرالد جرينبرج: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي سيوني، دار المريخ،

الرياض.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

اولا بالفرنسية:

- 1) seley hans, stress sans ddéstresse, la press, montérial, 1974
- 2) stora jean, benjamin, le stress, 2eme edition, edition, edition dahlab, france, 1993

ثانيا بالانجليزية

- 1) Chilly (1994) , the executive stress , Management program , lywood NJ , Alexander Hamilton institute, inc, p 100.
- 2) Mohamed Jamal , The stress & Burnout among Canadian manager & nurses – an empirical examination - , Canadian journal of public health , Nov , 2000 .
- 3) T.A.B.E.E.H.R , Psychologicalstress in the work place , ledge London , 1995, P 12.
- 4) David Young et, al, A study of job stress among university staff in Malaysia, European journal of social sciences, Volume 8, Number 1, 2009.
- 5) johns garey, organisation behavoir: understanding life at work, seitt force son, boston 1988.
- 6) kasi and cooper , stress and health , john wiley isons, england 1987.

قائمة المواقع الإلكترونية :

أولا باللغة العربية:

1) معلومات متاحة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة ، - <http://ww.sonaalgaz.dz/article.php3?id-article=16>

2) الإقتصادية الإلكترونية، ضغوط العمل قنبلة موقوتة تهدد نجاح المنظمات و الأفراد على حد

سواء، مقالة متاحة على الموقع:

<http://www.gulfsun.com/vb/F23/t77649>. Consulté le: 13/04/2015.

3) هيلفورد للبرامج التدريبية، مقاومة ضغوط العمل، مقالة متاحة على:

<http://www.helFord.com/coursedetail.php?C=41> consulté : 23/04/2015.

ثانيا باللغة الأجنبية

1) Molénat Xavier, **les modèles de stress**, disponible sur : [www.sciencehumaines.com/index.php ? Lg=fr.id-article=22732](http://www.sciencehumaines.com/index.php?Lg=fr.id-article=22732). Consulté le: 24/04/2015.

2) Michel niezborola, **mieux comprendre le stress : rapport de 3 modèles** disponible sur : [snpst.org/downloads/forum_sante_travail mm1.ppt](http://snpst.org/downloads/forum_sante_travail_mm1.ppt). Consulté le : 24 /04 /2015.

رسالات الماجستير :

- (1) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد جامعة بسكرة، 2002.
- (2) عبد القادر سعيد بنات ، ضغوط العمل و آثارها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة- ، 2009.
- (3) مانع صابرينة ، ضغوط العمل وآثارها على اداء الاساتذة الجامعيين - حالة اساتذة كلية الاقتصاد و التسيير بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة ، 2008
- (4) شاطر شفيق ، ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010.

مجالات العلوم الإنسانية :

- 1) عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، نوفمبر ، 2001 العدد 01.
- 2) نوال حمداش ، قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني ، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، جوان 2004، عدد 21.

وثائق المؤسسة

(1) مراحل إنشاء مؤسسة انتاج و توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- سعيدة، مكتب الارشيف بالمؤسسة، 2015

(2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة، مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، 2015

(3) نسبة توزيع المولرد البشرية حسب الصنف الوظيفي، مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، 2015

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم الجدول
28	المقارنة بين الضغوط الإيجابية و السلبية	01
73	توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2014 – 2015	02
77	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	03
78	تحويل معلومات السن إلى رموز	04
78	تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز	05
78	تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز	06
79	تحويل معلومات لسنوات الخبرة إلى رموز	07
79	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز	08
80	توزيع درجات عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	09
81	توزيع درجات عبارات المحور الثالث(الأداء الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	10
81	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	11
82	معاملات الارتباط عند بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية	12
83	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	13
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	14

85	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	15
87	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	16
88	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	17
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18
92	مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات التكنولوجية	19
94	مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات الثقافية	20
95	مستوى ضغوط العمل الناجم عن طبيعة الوظيفة	21
97	مستوى ضغوط العمل الناجم عن الظروف المادية للعمل	22
99	مستوى ضغوط العمل الناجم عن تباين عبء العمل	23
101	مستوى ضغوط العمل الناجم عن غموض الدور	24
103	مستوى ضغوط العمل الناجم عن صراع الدور	25
105	مستوى ضغوط العمل عامل التغيير	26
106	مستوى ضغوط العمل الناجم عن نمط الشخصية	27
107	مستوى ضغوط العمل الناجم عن أحداث الحياة الخاصة	28
108	مستويات ضغوط العمل الكلية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - سعيدة-.	29
110	مستويات الأداء الوظيفي	30

112	معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية و الأداء الوظيفي للعامل في مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-	31
114	معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -سعيدة-.	32
116	معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية لعمال مؤسسة إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز و الأداء الوظيفي	33
118	معاملات الارتباط بين ضغوط العمل بمصادرها والأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة	34

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
21	نموذج سيلاي selay لضغوط العمل	01
22	نموذج ميتشغن لضغوط العمل	02
23	نموذج krietner - kinickik لضغوط العمل	03
24	نموذج ضغوط العمل (بيير ونيومان)	04
25	نموذج تريكوت لضغوط العمل	05
34	العلاقة بين الضغط و الاداء الوظيفي	06
55	تقييم الاداء من منظور الإدارة بالاهداف	07
58	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الاداء	08
67	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	09
72	الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية سعيدة.	10
83	نسبة توزيع الذكور و الاناث في العينة	11
84	نسبة توزيع السن في العينة	12
86	نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة	13
87	نسبة توزيع الصنف المهني في العينة	14
89	نسبة توزيع سنوات الخبرة في العينة	15
90	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	16

الملحق رقم 01

الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة

وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة ماستر في علم الاجتماع التنظيم تحت عنوان: " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي".

ونظرا لخبرتكم في المجال العملي، يكون لنا الشرف الكبير أن تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة، عندما تجيب على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

طلبي ورجائي منك أن تعطيني بعض دقائق من وقتك للإجابة على هذا الاستبيان الذي حاولت جاهدا أن أصممه بطريقة لا تتطلب وقتا طويلا، علما بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم وثقتكم... وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: لا داعي لكتابة اسمك ولقبك.

الطالب:

حجازي عبد القادر

- ضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق

4- الصنف المهني:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل جامعي (مستوى التدرج) جامعي ما بعد التدرج

المحور الثاني: ضغوط العمل

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك :

المصادر	العوامل	رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	المتغيرات التكنولوجية	1	أعاني من قلة فرص الإبداع والابتكار في عملي					
		2	أجد صعوبة في التحكم في آلات ووسائل العمل					
		3	لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة					
	المتغيرات الثقافية	4	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل					
		5	كثيراً ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية					
	مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	طبيعة الوظيفة	6	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة				
7			يحتاج عملي للكثير من التركيز والانتباه					
8			ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي					
ظروف المادية للعمل		9	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب					
		10	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي					
		11	أعاني من سوء تصميم مكان عملي					
عبء العمل		12	أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل					
		13	أضطر أحياناً للعمل لساعات إضافية					
		14	أشعر بالملل والروتين في عملي					
		15	كمية العمل الموكلة لي أكبر من اللازم					
		16	أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مستغلة جيداً					
غموض الدور		17	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي					
	18	لا يوجد هنالك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي عليّ تحقيقها						
	19	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديداً دقيقاً						
صراع الدور	20	أتلقى أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر						
	21	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من مهام وظيفتي						
	22	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية						
	23	أتلقى أوامر متعارضة من نفس الشخص						

					كثيرا ما تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في مفاهيم العمل وإجراءاته	24	التغيير	البيئة الداخلية
					أرى أن كثيرا من تغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها	25		
					عند قيام الإدارة بإحداث تغييرات لا تأخذ برأينا	26		
					أميل في حياتي إلى التسابق مع الوقت	27	نمط الشخصية	مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للعامل بالمؤسسة
					في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	28		
					أفكر في العمل وأنا في البيت، أو في السفر، أو في إجازة	29		
					التزاماتي المادية لا يغطيها الراتب الذي أتحصل عليه	30		
					تؤثر مشاكل العائلة على تركيزي في العمل	31		
							أحداث الحياة الخاصة	

أي إضافات، أو اقتراحات، أو آراء أخرى تودون ذكرها

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة	رقم العبرة	العوامل	المصادر
					التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية	32	مستوى الأداء الوظيفي	
					أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	33		
					أحرص على تحسين مستوى أدائي	34		
					أخطط جيداً للأعمال قبل تنفيذها	35		
					أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	36		
					الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	37		
					أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	38		
					أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	39		
					التعرف على احتياجات الجمهور وحل مشاكلهم	40		
					الاهتمام بالمظهر العام أمام الجمهور	41		
					التزم بأوقات الدوام الرسمي	42		
					الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	43		
					القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	44		
					القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	45		

أي إضافات، أو اقتراحات، أو آراء أخرى تودون ذكرها

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	المهنة
01	بوعكاز فريد	أستاذ بجامعة د. طاهر مولاي
02	رحموني محمد	أستاذ بجامعة د. طاهر مولاي
03	رزايقية حليلة	أستاذة بجامعة د. طاهر مولاي