



مذكرة بعنوان:

# أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

- إشراف الأستاذ:

د. كرمية توفيق

- من إعداد الطالبين:

✓ عدة العانس

✓ وناس ليلي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة	د. زواغي محمد
مناقشا	جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة	د. شلالى عبد القادر
مشرفا ومقررا	جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة	د. كرمية توفيق



## شكر و عرفان

قال تعالى: ( قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك.... و لا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك.... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك.... و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

نشكرك إلهي و نحمدك على توفيقك لنا لإنهاء هذه المذكرة.

و قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين  
مهّدوا لنا طريق العلم و المعرفة, إلى أساتدتنا الأفاضل كل الشكر و التقدير للأستاذ المشرف ت. كرمية الذي  
الذي نقول له بشرك قول الرسول صلى الله عليه و سلم "إن الحوت في البحر، و الطير في السماء ليصلون على  
معلم الناس الخير" ، كما نتوجه بخالص الشكر للأستاذة زعادي التي لم تبخل علينا بالمساعدة و التوجيه و وقفت  
بجانبنا.... رعاك الله و حفظك ، كل الشكر للأستاذة أعضاء اللجنة الموقرة على مناقشة و تقويم هذا البحث .  
نشكر السيدة أم النون.... العاملة بقسم الموارد البشرية في مديرية الديوان الوطني و الترقية و التسيير العقاري التي  
ساعدتنا كثيرا و كل الموظفين على حسن استقبالهم و تعاونهم الذي مكّننا من إجراء الدراسة الميدانية في أحسن  
الظروف.

في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد بفعل أو كلمة أو دعاء.

شكرا لكم



## إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من جرع الكأس فارغا ليستقينا قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من يرتعش قلبي لذكره، إلى من أودعني لله. أهديه هذا البحث إلى روح والدي الطاهرة.

إلى طريقي المستقيم إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى من تحت أقدامها الجنة والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها.

إلى قوتي و ملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من أتقاسم معهم الحياة بحلوها و مرها إلى رياحين حياتي إخوتي حفظهم الله يحي و زوجته سهام ، عيسى وخطيبته كريمة، إلى أختي الحبيبة الويزة وإلى زوجها عادل..

إلى فرحة حياتي من يبهج البيت بوجودهم و لا تكتمل حلاوة الدنيا بدونهم: محمد أمين ،رحاب ، إياد و وصال.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من جعلهم الله إخوتي في الله و من أحببتهم في الله أخصهم بالذكر: فريدة، أمينة، يمينة، شيماء، كهينة، ندى.....

إلى كل من نساهم قلبي لكنهم محفورين في قلبي، إلى أقاربي و أهلي إلى كل من أعرفهم من قريب أو بعيد.

العانس

## الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و أصلي و أسلم  
على الرحمة المهداة محمد صلوات ربي و سلامه عليه و بعد:

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى اللذان أمرني ربي أن أطيعهما و جعل طاعتهما من طاعته. إلى  
النور الذي يشيع قلبي و عقلي و منبع الليل و النهار إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر "أبي الغالي"  
مثالي للكفاح و الخلود الذي لم ييخل علينا يوما بشيء، إلى العطاء الذي يفيض بلا حدود إلى التي  
حملتني و هن على و هن إلى التي بكت فرحا من أجلي و أنارت لي الطريق بدعواتها و التي أفنت زهرة  
شبابها لأجلي إلى التي كانت صاحبة القلب المعطاء و الصدر الحنون "أمي الحنون". حفظهما الله و  
أطال في عمرهما أبي و أمي.

إلى إخوتي الذين قاسموني الحياة بجلوها و مرها و ساعدوني على تحدي كل الصعاب : أحمد،  
نبيل، جمال، جميلة، عثمان، وهاب، فايزة و كل زوجات اخوتي، واهداء خاص الى أروع قلب و سندي في  
الحياة أختي سعيدة. و كل زوجاتهم.

إلى الفرحة التي تبهج البيت بوجودهم و لا تكتمل الفرحة و حلاوة الدنيا بدونهم  
الكتاكت: رؤى، رهام، آدم، سرين، رشا، إياد، فرح، أكرم و محمد.

إلى من أكن لهم المحبة و لهم مكانة خاصة في قلبي صديقتي: هدى، دنيا، مريم، نسمة، ياسمين، وردة  
و إسمهان.

إلى كل من نسيهم قلبي و لم ينساهم قلبي كل أقاربي و أهلي و كل من أعرفه من قريب أو  
من بعيد.

ليلى



فهرس

المحتويات

# الفهرس

البسمة

الشكر والإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال، وقائمة الملاحق

ملخص الدراسة

مقدمة..... 1

## الفصل الأول: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل..... 02

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل..... 03

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل..... 03

المطلب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للضغوط..... 04

المطلب الثالث: أنواع ومصادر ضغوط العمل على الفرد والمؤسسة..... 10

المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع الضغوط..... 15

المبحث الثاني: أساسيات في الأداء الوظيفي..... 18

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي..... 18

المطلب الثاني: أهمية الأداء وأنواعه..... 19

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء وأبعاده..... 22

المطلب الرابع: معايير قياس الأداء..... 24

المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.....	26
المطلب الأول: الآثار المترتبة جراء الضغوط على الفرد والمؤسسة وطرق ووسائل الوقاية منها.....	26
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.....	30
المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء وإجراءات تحسينه.....	33
المطلب الرابع: العلاقة بين الضغوط والأداء.....	37
خلاصة الفصل.....	39
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة</b>	
تمهيد الفصل.....	41
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....	42
المطلب الأول: الإطار التنظيمي ديوان الترقية والتسيير العقاري.....	42
المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري.....	44
المطلب الثالث: مجال نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري.....	47
المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي.....	48
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية على مستوى الديوان.....	57
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....	57
المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج الاستبيان.....	61
خلاصة الفصل.....	87
خاتمة.....	89



93..... قائمة المراجع

95..... قائمة الملاحق



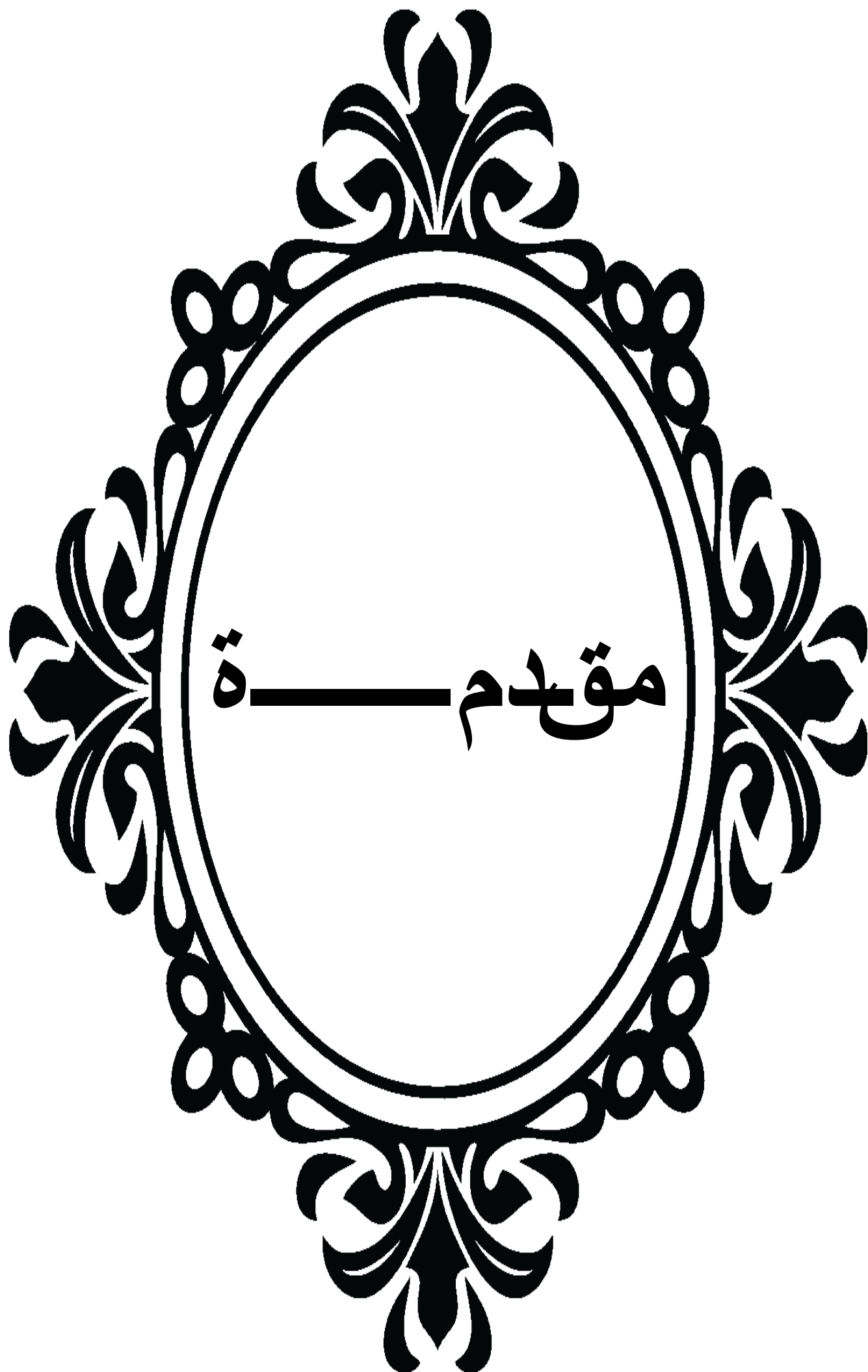
قائمة

الجداول

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
63	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	02
64	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
65	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
66	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	05
67	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 01	06
68	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 02	07
69	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 03	08
70	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 04	09
71	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 05	10
72	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 06	11
73	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 07	12
74	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 08	13
75	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 09	14
76	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 10	15
77	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 11	16
78	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 12	17
79	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 13	18
80	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 14	19
81	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 15	20
82	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 16	21
83	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 17	22
84	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 18	23

85	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 19	<b>24</b>
86	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 20	<b>25</b>



# مقدمة

## مقدمة :

تتميز بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة و بشكل عام بسمات و معالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر و أن ينافس للبقاء في الوظيفة خاصة في ظل الانفجار المعرفي، و عدم التأكد و الاضطراب البيئي و لكل ذلك نتائج و آثار سلبية على نفسية و صحة الإنسان العامل و صفائه الذهني و النفسي و البدني ، كل ذلك يسبب ضغوطات تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة المواقف، التي يتعرضون لها و ما يصاحبها من حالات من القلق و الإحباط أو التوتر و الغضب ، مما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل و موقفهم اتجاه عملهم و منظماتهم ، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملون يقضون جزء كبير من حياتهم في تلك المنظمة و بيئتها

يعد الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة، من خلال العمل الذي يؤديه و مقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة، الأمر الذي يستلزم الاهتمام به و متابعة مستوى أداءه و ما يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية و بالتالي رفع مستوى أدائه و أداء المنظمة التي يعمل بها

إن أهمية ضغوط العمل تكمن في أثارها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية لان فهم الضغوط التي يتعرض لها الموظفون يتوقف على عدة عوامل تساعد في رفع مستوى الأداء و عليه قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين:

## الفصل الأول: نظري تطرقنا فيه لضغوط العمل و الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني: ميداني يحتوي على الإجراءات الميدانية و تحليل الدراسة

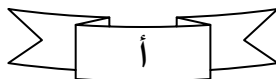
### I. طرح الإشكالية :

من خلال ما سبق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث ، و التي يمكن صياغتها في شكل سؤال محوري حوله الدراسة و تهدف الإجابة عليه و هو : ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين؟

و قصد تسهيل الدراسة و الإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى سؤالين فرعيين :

- هل توجد علاقة بين ضغط العمل و أداء العاملين؟

- ماهي علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين؟



# مقدمة

## .II. الفرضيات :

- توجد علاقة بين ضغط العمل وأداء العاملين.

- توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل و أداء العاملين.

## .III. منهج الدراسة :

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة أو البحث و الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي و منهج التحليل كمنهج مساعد بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة و اتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة التي تناولت موضوع البحث بعينه.

إثراء الموضوع و إضفاء مصداقية أكثر. أما فيما يخص الأدوات الإحصائية فاعتمدنا على الجداول التكرارية،

## .IV. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات و خاصة في مجال الإدارة ، و باعتبار أن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري إحدى المؤسسات الهامة في الدولة و بالتالي فإن العاملين في هذه المؤسسة يتعرضون لضغوط متعددة المصادر.

- نقوم في هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر و أسباب ضغوط العمل .

- تحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط على العامل و المؤسسة.

- الوصول إلى توصيات و نصائح للتجنب من ضغط العمل الذي سوف ينعكس على أداء العاملين.

## .V. أهداف البحث:

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

- التعرف على ضغوط العمل في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة و درجة تأثيرها على الأداء.

- دراسة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

## مقدمة

### VI. أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة الموضوع مايلي:

#### - أسباب موضوعية:

من بين هذه الأسباب علاقة الموضوع بمجال التخصص، و قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت موضوع ضغوط العمل بعمق في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة ، بالإضافة إلى تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الاهتمام به.

#### - أسباب ذاتية:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي قناعتنا الخاصة بالقيمة المميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكسبها الموارد البشرية و الكفاءات الفردية و الجماعية ضمن موارد الديوان، وكيف تؤثر عليهم ضغوط العمل.

#### - حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي

#### - حدود بشرية:

اقتصرت دراستنا على عينة تقدر ب 40 عامل في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.

#### - حدود مكانية:

بهدف التعرف على الآثار التي يخلفها ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية. اخترنا لتحقيق هذه الدراسة الميدانية ديوان الترقية و التسيير العقاري الكائن مقره بحي 1100 مسكن بولاية البويرة.

#### - حدود زمنية:

فرضت الظروف المتاحة و طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته على الحصول على البيانات الخاصة بالسنة الحالية

2017-2018.



## مقدمة

### VII. هيكلة البحث:

لدراسة موضوع الإشكالية و التحقق من الفرضيات سيتم تقسيم البحث إلى فصلين :

يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لضغوط العمل بحيث يقسم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث ، يقدم المبحث الأول مفاهيم أساسية حول ضغوط العمل أما المبحث الثاني و هو خاص بأداء العاملين من خلال تحديد تعريف له، أهميته و أنواعه، و المبحث الثالث و هو خاص بمدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسة.

أما الفصل الثاني فهو خاص بالدراسة التطبيقية لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة و تتمحور هذه الدراسة في إطار مبحثين. المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تقديم ديوان الترقية و التسيير العقاري أما المبحث الثاني فيه نتائج الدراسة الميدانية على مستوى الديوان.

### VIII. صعوبات الدراسة:

مثل العديد من الدراسات و الأعمال فإن القيام بدراسة أو بحث ينجر عنها مواجهة الشخص الباحث عدة صعوبات و عراقيل منها :

- عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.
- عدم الإفصاح عن بعض المعلومات التي تراها المؤسسة تتسم بالسرية.
- إضاعة استمارة الاستبيان التي وزعت على العمال مما اضطرنا في بعض المرات إعادة توزيعها.

### IX. الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة حول موضوع البحث الذي قمنا بالاطلاع عليها نذكر:

- دراسة (أليكس 2004) بعنوان " ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي "
- دراسته ميدانية في قطاع البنوك القطرية هدفت على تحديد أهم مصادر ضغوط العمل و مجموعة من المتغيرات التنظيمية و الشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك و تحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة في دولة قطر.

## مقدمة

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التاية أن حجم العاملين المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبيرة مما يزيد التوتر و الضغوط التي يواجهونها و أن فرصة الترقية محدودة كما أن الموظفين راضين عن حجم العمل المنجز من قبلهم.

-دراسة ( خليفات و المطاردة 2010) بعنوان "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي"

دراسة ميدانية في المدارس الأساسية الحكومية إقليم جنوب الأردن، هدفت إلى تحديد أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، و هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل يؤول لمتغير الجنس و المستوى التعليمي و العمر و الحالة الاجتماعية.

الفصل الأول:

أثر ضغوط العمل

على الأداء

الوظيفي

## تمهيـد:

تتسم بيئة العمل في منظماتها المعاصرة و بشكل عام بسمات و معالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر و أن يعمل أطول و أن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة و خاصة في ظل الانفجار المعرفي و عدم التأكد و الاضطراب البيئي و لكل ذلك نتائج و آثار سلبية على نفسية و صحة الإنسان العامل و صفائه الذهني و النفسي و البدني كل ذلك يسبب ضغوطا تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة المواقف التي يتعرضون لها و ما يصاحبها من حالات من القلق و الإحباط و التوتر و الغضب مما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل و موقفهم تجاه عملهم و منظماتهم خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات و يبيئتها لذا اتجها بحثنا إلى دراسة ضغوط العمل و الأداء الوظيفي و علاقتهم في المنظمات ، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول يدور حول مفهوم الضغوط، الثاني يتمحور حول الأداء أما بالنسبة للمبحث الثالث فلقد خصصناه للعلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها، المادية أو السيكولوجية، جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه المثيرات و لا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، و يتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق و سهل الاستثارة و الانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي و علاقته مع زملائه و رؤسائه و ربما صحته النفسية و الجسدية، و في هذا المبحث نحدد مفهوم ضغوط العمل في المطلب الأول و النظريات و النماذج التي تفسر لنا الضغوط بالنسبة للمطلب الثاني و أخيرا و ليس آخرا في المطلب الثالث و الرابع سنتطرق فيه م ا إلى أنواع و مصادر ضغوط العمل على الفرد و المؤسسة و استراتيجيات التعامل مع الضغوط.

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

ترجع كلمة ضغوط (stresse) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) و هي متداولة في القرن السابع عشر بما يرادف الألم و الصعوبات و الشدة و الحزن و الخسارة أو المصائب و الـنكبات أي كل ما يعبر عن نتائج حياة صحية، و في القرن الثامن عشر كان الضغط يستعمل مرادفا لمعاني القوة و التوتر و الجهد المكثف.<sup>1</sup>

تعددت التعاريف للضغوط و لم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها و يعود السبب في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل.

عرّف لوثا نر ضغوط العمل على أنه الاستجابة لم وقف أو طرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي للأفراد.<sup>2</sup>

أما بارن فقد عرّفه بأنه الاستجابة للم رافق الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقة أو التصورية التي تنشأ عن البيئة.

و هناك من عرف ضغوط العمل بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي ينتج عنها مجموعة من الردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية أو الجسمانية أو في أدائهم

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 159

<sup>2</sup> - عن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع و ضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 102

الوظيفي نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط<sup>1</sup>. أم العالم سلاي عرّف الضغوط على أنها أمراض الكبت و الضغوط هي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى تجنب حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسلها. في حين يعرف (سلاي) و آخرون ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اخ لالا نفسي لدى الفرد و ينتج عن عوامل البيئة الخارجية و المنظمة أو الفرد نفسه.

و هناك من عرفه على انه تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلال نفسي كالتوتر و القلق و الإحباط و اختلال عضوي كسرعة ضربات القلب و ارتفاع ضغط الدم و هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه و تختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف الأفراد و طبيعة عملهم<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ضغوط العمل هي الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد و مهنته أو بيئته و بين متطلباته مما يحدث تأثيرا داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد إضافة إلى أعراض تنظيمية منها ارتفاع معدل دوران العمل و تدني الجودة.

### المطلب الثاني: النظريات و النماذج المفسرة للضغوط

لقد احتل موضوع الضغوط جل اهتمام الباحثين و المهتمين بدراسة الضغوط مما جعلهم يقدموا بعض النظريات و النماذج الكثيرة التي حاولوا بها تفسير الضغوط التي تحتاج إلى التعمق في دراستها و إلى التحليل العلمي الشامل و الدقيق لمعرفة مكونات و أجزاء و عناصر هذه الضغوط، وفيما يلي نستعرض بعض من هذه النظريات و النماذج:<sup>3</sup>

#### أولا: 1 نظرية هانز سيلبي في الضغط : HANS SEELYE

قدم سيلبي هذه النظرية عام 1936 حيث أطلق على هذه النظرية اسم ""زملة التوافق العام"" و كان متأثرا بفكرة أن معظم الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية فتعرض الضغوط على الفرد

<sup>1</sup> - ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، سنة 2009، ص 09

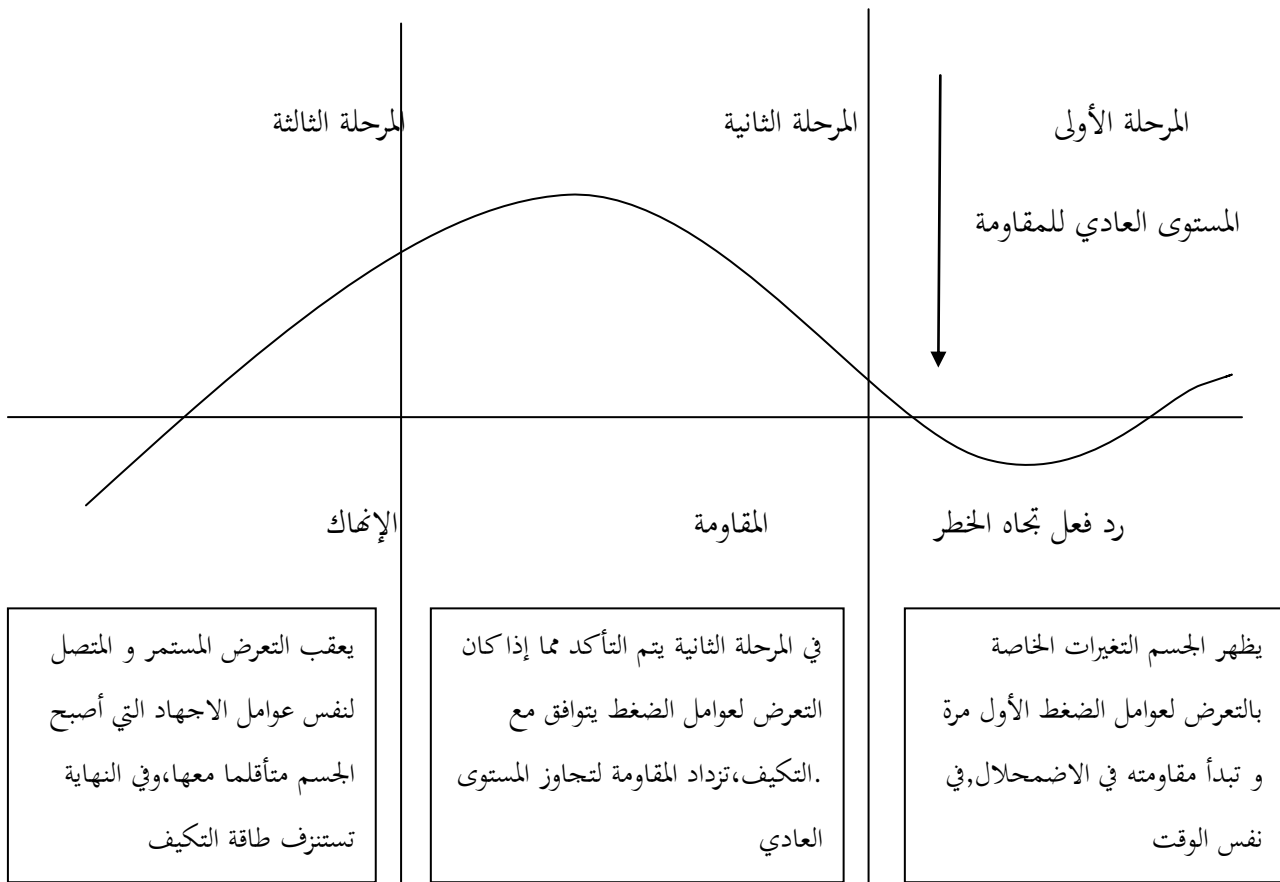
<sup>2</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير جامعة أحمد بوقره بومرداس كلية العلوم التجارية و علوم التسيير 2010 ص 78

<sup>3</sup> - لطفى راشد محمد، نحو إطار شامل لمتغير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها، مكتبة مدبولي، القاهرة 1996 ص 120

متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، وقد حدد سيلبي SELYE ثلاث مراحل يمر به الفرد في استجابة للضغوط و يمكن التعرف على ذلك فيما يلي:

الشكل رقم (1)

مراحل ردود الفعل النفسية و الجسدية تجاه ضغوط العمل



المصدر: سيزلافي أندرودي، السلوك التنظيمي و الأداء، تر: أبو القاسم أحمد جعفر، الرياض، معهد الادارة العلمية ص 181

2- النظرية المعرفية:

تعد النظرية المعرفية إحدى النظريات التي ركزت على أهمية التفكير و العوامل المعرفية و التفسيرات التي تصنفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابة للضغوط، حيث أن الاستجابة للضغوط تتأثر بما يشعر به الفرد من إثارة و مدى مقاومته و قدرته على الصمود و المواجهة، و تستند النظرية المعرفية في تفسيرها للضغوط إلى ثلاثة افتراضات هي:

أ- الافتراض الأول مثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاساً لأفكار الفرد حول ذاته و العالم المحيط به؛

ب- يتمثل الافتراض الثاني في مدى إمكانية الفرد في ضبط أفكاره التي قد تكون سبباً في الانفعالات السلوكية؛

ج- أما الافتراض الثالث فيتمثل في كون أن السلوك ما هو إلا إنتاج لتقدم الموقف الضاغط و الاستجابة الأولية له، و توقعات النجاح في التعامل مع ذلك الموقف.<sup>1</sup>

### 3- نظرية التوافق البيئي:

تركز هذه النظرية على محصلة التفاعل المرن بين الفرد و البيئة التي يعمل بها و تأثير كل منهما في الآخر و تهدف إلى تحقيق الانسجام بينهما، و عليه فإن وجود الضغوط لدى الفرد وفقاً لهذه النظرية يعني أن هناك سوء توافق بين الفرد و البيئة التي يعمل بها الفرد وفقاً لهذا هناك نوعان من التوافق بين الفرد و البيئة التي يعمل بها هما:

أ- النوع الأول: ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانات الفرد ومهاراته أعباء العمل ومتطلباته

ب- النوع الثاني: ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد كما قدم الباحثون والمهتمون بدراسة الضغوط عدد من النماذج والتي يمكن من خلالها تفسير الضغوط نستعرض بعض من تلك النماذج :

### 1 - نموذج ميشغن Michigan Model:

يعد نموذج ميشغن أحد النماذج الأساسية و الذي بني على نتائج الأبحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميشغن في الولايات المتحدة الأمريكية و لذلك سمي بهذا الاسم و يأتي هذا النموذج في تصورين، أحدهما أن البيئة تؤثر على إدراك الفرد لها ، يطور مفهوم توافق الفرد مع البيئة و علاقة ذلك بضغوط العمل ، و يركز هذا النموذج على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله و إدراكه لقدراته الشخصية، و علاقة ذلك بالضغوط أو الإجهاد.

### 2- نموذج الضغوط المهنية Mcgrath

ظهر هذا النموذج عام 1972 من خلال دراسات قام بها ماكجراث و الذي أوضح فيه أن الموقف يتم إدراكه من قبل الفرد ، و يؤكد على تقويم الموقف في عملية الإدراك مقارنة بالنموذج الاجتماعي و البيئي لدراسة الضغوط ، و هذا

<sup>1</sup>- لطفى راشد محمد ،مرجع سبق ذكره ص 121



التقويم للموقف قد يقود الفرد إلى القيام باستجابة محددة تجاه هذا الموقف وهذه الاستجابة هي سلوكية وتطوعية فالمقام الأول ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج عملية اتخاذ القرار لأنه يجعل التركيز على السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر العمل و بخاصة أداء المهمة.

### 3-نموذج بيرنيومان Beehr Newman

قدم هذا النموذج من قبل بير نيومان beehr newman في عام 1978 م و قد تم تصميمه ليضم العناصر الجوهرية بالنسبة لضغوط العمل و العلاقة بين مسببات الضغوط و التوترات التي تصيب الفرد، حيث تم توضيحها في هذا النموذج من خلال العلاقة بين الجانب البيئي و الآثار أو النتائج الإنسانية و هي تمثل التفاعل بين هذين الجانبين، و هذه العلاقة بين مصادر ضغوط العمل و نتائجها تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلباً أساسياً في فهم ضغوط العمل، و يعد نموذج بيرنيومان نموذجاً شاملاً لفهم ضغوط العمل ، حيث انه من الممكن أن يعمل كدليل أو موجه رئيسي في فهم التفكير الاعتيادي بخصوص ضغوط العمل<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نماذج دراسة ضغوط العمل:

كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير الضغوط هي التي قام بها العالم سيلبي هانز selye hans و الذي يعتبر هـ الكثيرون رائد المفهوم الحديث للضغوط و قد ركز في دراسته الأولى على ردود أفعال الجسم البدنية و النفسية حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل و هي :<sup>2</sup>

#### 1 – الإنذار (alarm)، 2، المقاومة (resistance) و 3 الاستنزاف (exhanstion)

لقد شجعت و حفزت نتائج دراسات سيلبي العديد من الكتاب و الباحثين و المهتمين بالضغوط، و بخاصة ضغوط العمل إلى إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات في هذا المجال، و لا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام الكتاب و الباحثين من مختلف المجالات و التخصصات: النفسية، و الاجتماعية و التنظيمية و الإدارية و الطبية و غيرها، و قد انعكس ذلك على التباين في تفسير مفهوم الضغوط و على نظرة الكتاب و الباحثين لمفهوم ضغوط العمل و طريقة دراستهم لها الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل، و يكفي هنا

<sup>1</sup> -لطفني راشد محمد، مرجع سبق ذكره ص 122

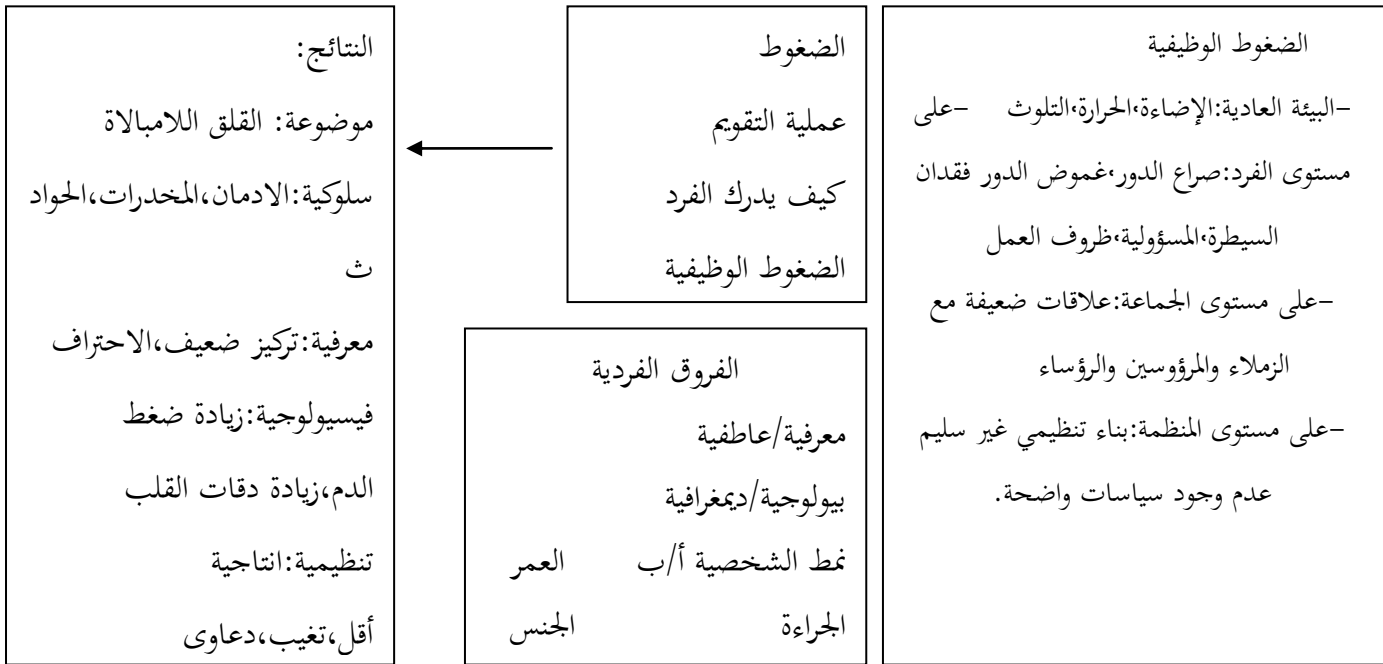
<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن الطبعة الرابعة، 2013، ص 333

استعراض نموذجين يعتبران من أكثر النماذج قبولاً وشمولية، حيث ليس الهدف، كما لا يتسع المجال لاستعراض جميع النماذج الفكرية

## 1 – نموذج Gibson, Ivancerich and Donnelly

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، و تأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد و بالتالي على النتائج و آثار الضغط و يشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية و بيولوجية/ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج و العلاقات فيما بينها.

الشكل (2): نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



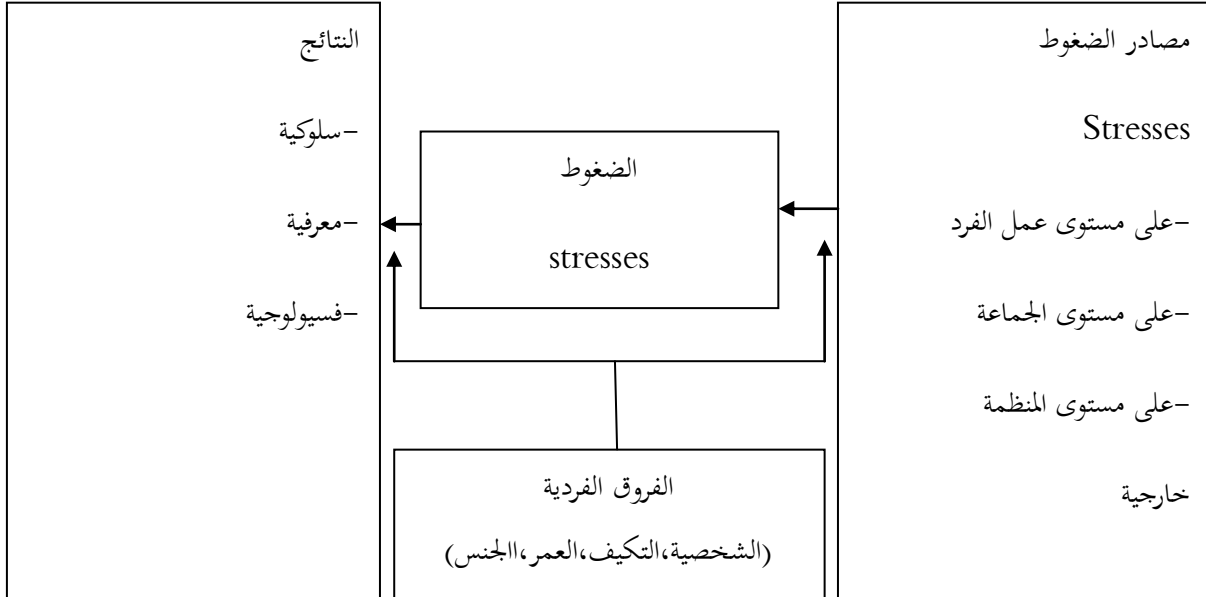
المصدر: حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 334

## 2- نموذج kinicki kreitner

و قد اعتمدا في تطوير نموذجهم ماعلى النموذج الذي طوره t , ivanceciel , mattesan john في عام 1979، و نموذج كرايكي و كينيكي. لا يختلف كثيرا عن نموذج جييسون و زملائه، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، و الجماعة، و المنظمة) و الخارجية (الأوضاع الاقتصادية و الأسرية و نوعية الحياة

وغيرها) و هناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي على مستوى الضغوط و نتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة<sup>1</sup>

الشكل (3): نموذج كرايتنز و كينيكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: حسين حریم، مرجع سبق ذكره ص 335

يتضح من استعراض النموذجين السابقين و النماذج الأخرى بشأن دراسة ضغوط العمل أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل فكل نموذج يركز على عناصر و متغيرات معينة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-المرجع السابق ص 334

<sup>2</sup>-المرجع السابق ص 335

## المطلب الثالث: أنواع و مصادر ضغوط العمل

### أولاً- أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها <sup>1</sup>: معيار الأثر معيار الشدة و معيار المصدر

#### 1- وفق معيار الأثر:

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط، الضغوط الايجابية و الضغوط السلبية

1- الضغوط الايجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة و ضرورية للمورد البشري و المؤسسة، فالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الايجابية على رفع دافعية و تحسين أداءه و من ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الايجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري و كذا كسر الكسل و الملل الناتج عن الروتين في العمل، و هو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجود الإنتاج.

2- الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري للمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضاً في الدافعية و الشعور بالإرهاق و القلق و التشاؤم من المستقبل أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهضة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للمورد البشري، و كذا حوادث العمل، الشرب الوظيفي..... الخ.

#### ثانياً: وفق معيار الشدة:

وفقاً لهذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط وهي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة الضغوط الشديدة .

1- الضغوط البسيطة: التي تستثمر الوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه .

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني، الفردي و الجماعي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009، ص 146

2- الضغوط المتوسطة: هي تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثلاً فترة العمرة الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه.... الخ.

3- ضغوط شديدة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل فقد تصل إلى أشهر و سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص من العائلة.... الخ

ثالثاً: وفق معيار المصدر

هناك نجد اختلاف كبير بين الباحثين و الكتاب نظراً لتعدد مصادر ضغوط العمل و من بين هذه التصنيفات نجد:

1 - الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الإضاءة و الضوضاء.

2 - ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين المورد البشري داخل المواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و الجماعات، خلاف مع الرئيس مباشرة الخ....

3- ضغوط ناتجة عن النظام الشخص للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية مثل الاختلاف في الجنس، العرق، الديانة.

ثانياً - مصادر ضغوط العمل

— إن الضغوط كما عرفت سابقاً هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف و المتطلبات فإن ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية و التي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط من بينها:

المصادر التنظيمية: يتمكن فهم و معرفة الضغط كما الناتج عن المصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أي منظمة و هي المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي، مستوى الفرد.

—المستوى التنظيمي: أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقة متبادلة ايجابية و متعادلة و سلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب، و المشكلات الصحية.... الخ

و قد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة كعناصر كل وظيفة على حدى مثال: التنوع و حرية اتخاذ القرار و التعددية المرتدة و علاقتها بالنتائج المترتبة على الضغط النفسي<sup>1</sup>.

وقد يكون كمي أو نوعي، فالعمل المتدني الكمي يشير للشؤم الناتج عن أداء أعمال قليلة مع وجود متسع من الوقت أما عبئ العمل المتدني النوعي فيشير إلى غياب الموقف الفعلي المصاحب لكثير من الأعمال الروتينية المتكررة.

- مستوى الجماعة : من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي و التنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات و بينها و بين بعضها و هناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فعالة في الضغوط تشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار و نشاطات الجماعة و التي تولد الضغوط بين الأفراد و محدودية فرص المشاركة و الدعم، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعة أو عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة

-المستوى الفردي: تعد الكثير من العوامل المذكورة سابقا للضغط على المستوى الفردي و يمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

-خصائص العمل المادية؛

-حمل العمل الزائد؛

-الهيكال التنظيمي.

-المصادر الشخصية:

تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر اللازمة للوظيفة أو شخصية الفرد و هي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط و قد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد و عاداته الاجتماعية و حياته الخاصة ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادي المتوافق و يمكن تلخيص هذه المصادر في النقاط التالية:

-نمط الشخصية؛

-الدوافع الشخصية و الطموحات الوظيفية؛

<sup>1</sup>-محمود سليمان العميان،مرجع سبق ذكره ص-ص 162-164

<sup>2</sup>-حسين حريم،مرجع سابق ص 337

-المؤلف بين الفرد والوظيفة؛

-مرحلة النمو الوظيفي.

أما المصادر الداخلية فقط تضاعف أو تخفف من حدة الضغط تولد عملية الدمج التي حملت قلقا حول الوظائف مثلما تفعل التغييرات في مجال العاملين و تعنيه المكاتب على أن التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت و قد تشمل البيئة الداخلية على مصادر أخرى للضغط، ترتبط بالصحة و السلامة و تقتضي الحوادث و تتسبب في عدد غير محدود من الإصابات ،كما أن هناك قلقا حول آثار طويلة و قصيرة المدى و توجد مصادر أخرى لضغوط العمل تنقسم إلى قسمين :مصادر تنبع من الأحداث البيئية للحياة و مصادر من الوظيفة<sup>1</sup>

### أولاً:مصادر الضغوط التي تنبع من الأحداث البيئية للحياة:

و التي تشمل ما يلي:

-وفاة أحد الزوجين أو الانفصال؛

-الفصل من العمل أو التغييرات و التعديلات في العمل أو التقاعد؛

-الزواج أو الحمل للسيدات أو التغييرات في صحة الفرد؛

-التغييرات في الأحوال المالية أو الديون المرتفعة؛

-التغييرات في الانشطة الدينية (مثل حلول شهر رمضان)أو تغييرات في الانشطة الاجتماعية؛

-الانتهاكات لمحدودة في القانون

### ثانياً:مصادر الضغوط في الوظيفة:

1-طلبات الوظيفة حيث تتعرض بعض الوظائف بصورة أكثر من غيرها للأحداث الضاغطة؛

2- تعارض الدور حيث أن الضغوط تأتي من يعارض الطلبات على الوظيفة الواحدة؛

<sup>1</sup>-حسين حريم ،مرجع سابق،ص 336

3-غموض و يحدث هذا عندما يكون الأفراد غير متأكدين من أحداث أو أمور و كيفية تقسيم أوقاتهم بين واجبات الوظيفة؛

4-زيادة أو قلة العبء: هناك نوعين من زيادة عبء العمل و إحداها كمي و الآخر نوعي فالأول يحدث لاعتقاد العاملين بأنهم يفتقدون المهارات و القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة كذلك يتبين أن عبء العمل المنخفض يؤدي للضجر أو الملل.

المصادر البيئية:

من الممكن ان تكون للبيئة تأثيرات متعددة و شائكة سنجد منها مصادر داخل و خارج العمل:

-تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال:الحالة الاقتصادية العامة و الاتجاهات التي تم التنبأ بها بسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي (صعودا ، نزولا)،الضغط النفسي.....الخ)فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف و سبل العيش.....و ما شابه ذلك.

5المسؤولية عن الآخرين:يكون الشخص مسؤولا عن الاتصالات و التحفيزات و العقوبات و المكافآت و اتخاذ القرارات و التوسط في الخلافات,,,,,الخ, كلها طلبات تساهم في العبء الإجمالي الملقى على المدير الرئيس.

6-الافتقاد إلى التأييد الاجتماعي في العمل.

7-تقسيم الأداء المنخفض و الذي يتم بواسطة الرؤساء المباشرين.

8-البيئة المادية السيئة و التي قد تتسم بالحرارة أو الضوضاء أو الإضاءة الضعيفة

9-الضغوط المتولدة من التعبير بما يحمله من عدم تأكد للشخص و هذه كلها تمثل مصادر للضغوط.



## المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل و مواجهتها على مستوى الفرد و المنظمة تتم من خلال الطرق و الأساليب التالية:<sup>1</sup>

### أولاً: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

ظهرت العديد من طرق العلاج العمل على مستوى الفردي ،ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله و اقتناعه بالطريقة التي يستخدمها و تمتعه بها الإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة، و نجاح الفرد في علاج ضغوط العمل ،ومن هذه الطرق:

#### 1-التأمل:

و تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حاله من الهدوء و الراحة الجسمية ،و تو في الفرصة للفرد لكي 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

#### 2-الاسترخاء:

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

#### 3-التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى و 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 عن التفكير في مصادر الضغوط و يؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق و انجاز يساعد على الشعور بالتقدير و الاحترام و تحقيق الذات

<sup>1</sup>-محمود السليمان العميان،مرجع سبق ذكره،ص 168

4- التمرينات الرياضية

يمكن القول انه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، و تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما انه من المعروف أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز و الاسترخاء و صرف العقل عن أي متاعب و توتر

5- معرفة شخصية الأفراد و الوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط و الاستجابة لها و التخلص من أثر المؤثرات المادية و النفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين و تحقيق المساندة الاجتماعية و إقامة علاقات جيدة و تشجيع الزمالة و العمل على توفير بيئة هادئة-

6 أن تكون هناك أهداف واضحة و محددة لعمل الأفراد و أن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق و ذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث<sup>1</sup>

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء غالى الأساليب التالية:<sup>2</sup>

1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمؤوسهم ،لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد و هذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري و التنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى

<sup>1</sup>-محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 169

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص 170

## 2- تصميم وظائف ذات معنى

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتيني ممل. كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها. و عليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية. و يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام كما يتيح مقدار مناسب من السلطة للأداء.

## 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 تلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام

4- تطوير نظم الاختيار والتعيين وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوي، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة

5- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تدخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات

6- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر و يجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار

و من أهداف الأنشطة إنشاء أنظمة علاجية لتخفيف حدة الضغوط عن العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي اجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ص 171

## المبحث الثاني: أساسيات في الأداء الوظيفي

يحظى مفهوم الأداء الوظيفي بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمها كما تعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلا هو البقاء و الاستمرارية و لهذا يعتبر الأداء الوظيفي مفهوم جوهري و أساسي لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية و التشغيلية بكفاءة و فعالية

و من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي أهميته وأنواعه، العوامل المؤثرة على الأداء وابعاده و في الأخير معايير قياس الأداء

## المطلب الأول: مفهوم الأداء و الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص و ذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المؤسسة من جهة و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى .  
-أصل كلمة أداء لاتيني فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح و محدد بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.  
و لقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها:

عرّفه peter feredinand drucker على أنه التوازن بين رضا المساهمين و العمال فقد أشار kerakim إلى أن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة لمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة<sup>2</sup>.

يعرف أيضا على انه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد، و الجماعات و المؤسسات و يقصد به من زاوية أخرى إنجاز أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 52

<sup>2</sup>-ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار حرير للنشر و التوزيع، الطبعة 1، مملكة البحرين 2013، ص 104

كما يعرف الأداء بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المنظمة و هذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى تحليل الوظيفة و التي يجب إن يتميز بها شاغل الوظيفة إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة واجباتها و أساليب العمل و، معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف و حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

لايشمل مفهوم الأداء على نتائج السلوك الموظف و لكن على السلوكيات نفسها فقط الأداء تكون على سلوك أو ما يفعله الفرد و ليس ما ينتجه.

و هناك خاصيتين للسلوكيات يتميز بها الأداء :

أولاً: ذات طبيعة تقييمية: هذا يعني أنه الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية و ايجابية فهي تختلف على أساس مساهمتهم في الانجاز و تحقيق الأهداف

ثانياً: متعددة الأبعاد: يعني هناك أنواع عديدة مختلفة السلوكيات التي لها القدرة على تحقيق الأهداف<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: أهمية الأداء و أنواعه**

**أولاً- أهمية الأداء:**

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على الأداء الوظيفي للعامل فيها، فإذا قاموا بأعمالهم و أنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو و التوسع.

<sup>1</sup>- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات، دار المنل اللبناني، الطبعة 1 بيروت

<sup>2</sup>- أحمد السيد، أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم و مراجعة الاداء و الاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005

<sup>3</sup>- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي الاسكندرية ص 55

و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها و ع ليه فإن أهمية الأداء الوظيفي تتبلور فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك على أداء الأعمال الأخرى مختلفة نسبيا في المستقبل و بالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترفيه؛

- غالبا ما يتم ربط الحوافز لأداء الفرد و هذا ما يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله و محاولة تحسبه؛

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### ثانيا-أنواع الأداء:

يعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي و التطرق إلى أهميته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير يمكن تصنيفه و تقسيمه كبيرة من الظواهر التنظيمية فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم و من ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية.

**2-1 حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي

أ-الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:<sup>2</sup>

-الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

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

<sup>1</sup>- بربر كامل، مرجع سابق ص 175

<sup>2</sup>- بربر كامل، مرجع سابق ص 175

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي .

فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا الن وع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، و هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

2-2-حسب معيار الشمولية : و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما : الأداء الكلي و الأداء الجزئي<sup>1</sup>.

أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح و النمو، كما أن الأداء، للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب-الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup>-الكبيسي موقف، ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث العلمية، جامعة خلوان، القاهرة 2004، ص 56

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء و أبعاده

### اولا-العوامل المؤثرة

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد فعندها يساوي الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف

#### 2-عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة

#### 3-اختلاف مستويات الأداء::

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الادائية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلها كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين ، و هذا يتطلب نظاما متميزا لتقويم أداء الموظفين ليتم التمييز

<sup>1</sup>- عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد نسبة الطبيين بالمؤسسة العمومية تريبب بوجعة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، الجزائر، 2011



الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط أو الموظف الكسول و الموظف غير المنتج

### -مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كثير من العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة.

### -السبب الإداري:

فالسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين , و قد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة و الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### ثانيا-أبعاد الأداء

تعني بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا إن نميز ثلاثة أبعاد للأداء ، هذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

-الجهد المبذول؛

- كمية الجهد؛

-نمط الأداء .

<sup>1</sup>-الحزامي عبد الكريم،تكنولوجيا الاداء ،من الاداء الى التحسين ،مكتبة ابن سينا القاهرة،1999،ص 58-60

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو الفعلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

ب- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات و التي تقسمه درجة حلو الادعاء من الأخطاء و التي تعني درجة الإبداع و الابتكار في الأداء

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي يؤدي 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.

#### المطلب الرابع: معايير قياس الأداء

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، و المعايير نوعان هما: العناصر و معدلات الأداء<sup>1</sup>

أما العناصر فتشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة و من أمثلتها الإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل.... الخ

إذ في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد و سلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته و للعناصر نوعان هما

أ- العناصر الملموسة: و هي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل، و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب، و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما انه

<sup>1</sup> -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2007 ص ص 101-102

يمكن الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء

التي وقع فيها، و بالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح

ب-العناصر الغير ملموسة: وتشمل الصفات الغير ملموسة، و التي يجد المقيّم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد. و هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، و من الأمثلة على مثل هذه الصفات:

الأمانة، الذكاء، الشخصية، و التعاون.... الخ

و لكن السؤال الذي يطرح نفسه هن ا. هو كيف يتم تحديد و اختيار العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحديد و اختيار العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال التي تبين مهام و مسؤوليات كل عمل . مع تحديد مواصفات شاغلة لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها

و ذلك عن طريق مقارنة صفاته و أدائه بما لان العناصر التي يتم اختيارها تمثل صفات و أداء الفرد الكفاءة ذي

السلوك السليم في العمل

-أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيّم إنتاجية الموظف لمعرفة مدة كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة و معدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن إيضاحها بإيجاز فيما يأتي:

أ-المعدلات الكمية: و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إن تنتج خلال فترة زمنية

محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء و مثال ذلك إنتاج مئة و خمسين

وحدة من منتج معين خلال ثماني ساعات (وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم)، أو كتابة عشر صفحات على الآلة

الكتابة خلال أربعين دقيقة و يمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج

ب- **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان، و غالباً ما

تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المغيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، و يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء

ج- **المعدلات الكمية و النوعية:** و هذا المعدل و مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى

عدد من الوحدات خلال فترة زمنية محددة ، و بمستوى معين من الجودة و الإتقان

ومثال ذلك إتباع مئة و خمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية على أن لا يتجاوز عدد الوحدات

التالفة ثلاث وحدات

و للإجابة على التساؤل الذي يمكن أن يثار حول المعدل الأفضل، للاستخدام فإن ذلك يعتمد على طبيعة و ماهية

نوع العمل و الإنتاج و الخدمات التي تقدمها المؤسسة

### المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

المطلب الأول: الآثار و المترتبة جراء الضغوط على الفرد و المؤسسة و طرق ووسائل الوقاية منها

أولاً: آثار ضغوط العمل

- لضغوط العمل آثار ايجابية و أخرى سلبية:

أ- الآثار الايجابية:

يمكن تحديد أهم الآثار الايجابية للضغوط المهنية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تنمية المعرفة لدى الفرد بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل و السعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة

رغبة في تحقيق الذات

<sup>1</sup>- فاروق عبده قلبية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2005، ص 309

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات و المنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال و التعاون المشترك و المستمر بين القائم بالعمل و بقية زملائه من اجل المساعدة ف مواجهة تلك الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة
- رفع الروح المعنوية و الثقة بين العاملين و رفع مستوى الشعور بالرضا و يعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة ،و تحقق الأداء المتميز و الإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به
- زيادة مهارات الفرد و رفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به و الوقوف على جوانب القصور عند الفرد و محاولة تلافيتها من خلال اكتسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد و بالكفاءة المطلوبة،و ذلك من خلال مواجهة المشكلات و الصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط و مواجهتها لتحقيق الاداء المطلوب و بالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل،و نحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات
- اكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات و المنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل،فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة،و من خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد و خيراتهم و مستوياته المهنية و العلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة و هكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا او غير رسمي،حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال و استخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط و تحقيق أهداف المنظمة
- ب -الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد و للمنظمة، و أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- آثار الضغوط على الفرد

#### - آثار سلوكية

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة و أنماط سلوكه المعتادة و عادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ و ذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، و من أهم تلك التغيرات ما يلي:

المعاناة من الأرق ، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن و فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهذئة، العدائية و التخريب، و عدم احترام الأنظمة و القوانين المرعية في المنظمة

#### - أعراض نفسية (سيكولوجية)

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد و على علاقته بالآخرين و من أهم تلك الأعراض ما يلي: الحزن و الكآبة و الشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشائم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم الاتزان الانفعالي، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث و التعبير، التردد و اللامبالاة.

#### - آثار جسدية (صحة بدنية)

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحديث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد و سلامته البدنية و من أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: الصداع، القرحة المعدية، السكري، أمراض القلب و ضغط الدم.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد الفرام، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن 2011، ص ص 175-177

## 2- آثار الضغوط على المنظمة

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة ما يلي :

- 1-زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر على العمل، الغياب و التوقف عن العمل، تشغيل عمال اضافيين، عطل الآلات و إصلاحها و تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)؛
- 2-تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته؛
- 3-صعوبة التركيز على العمل و الوقوع في حوادث صناعية؛
- 4-الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية؛
- 5-الغياب و التأخر عن العمل؛
- 7-ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات؛
- 8-عدم الدقة في اتخاذ القرار؛
- 9-سوء العلاقات بين أفراد المنظمة؛
- 10-سوء الاتصال بسبب غموض الدور و نشر المعلومة؛
- 12-الشعور بالفشل.

### ثانيا: طرق ووسائل الوقاية من الضغوط

هناك طرق ووسائل للوقاية من ضغوط العمل نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ-الوسائل التنظيمية:

يمكن للمنظمة التحقيق من ضغوط العمل على أفرادها بمايلي:

- 1-تحليل أدوار الفرد و توضيحها، ليعرف كل فرد أدواره و ليتم ضمان عدم تضارب الأدوار؛

<sup>1</sup>-قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت مفاهيم -عمليات-تطبيقات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009 ص

- 2- إعادة تصميم الأعمال، وتحسين جوانب العمل الذاتي و توفير قدر أكبر من المسؤولية و الاستقلالية؛
- 3- مؤازرة اجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية للفرد من قبل زملائه و رئيس و تقديم كل عون له؛
- 4- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لإتاحة قدر أكبر من الانفتاح؛
- 5- تخطيط و تصوير المسارات الوظيفية للفرد، حتى يكون الفرد على علم في أي اتجاه هو سائر؛
- 6- برامج مساندة العاملين مثل البرامج التدريبية و الإرشادية.

### ب - الطرق الفردية لعلاج الضغوط

- 1- التمارين الرياضية؛
- 2- الاسترخاء الذي يؤدي إلى انخفاض العضلات؛
- 3- الفكاهة و محاولة الترفيه عن النفس؛
- 4- إزالة أسباب التوتر و التقليل منها و موازنة الأعمال؛
- 5- ضبط السلوك ذاتيا و ذلك بسيطرة الفرد على سلوكه؛
- 6- إعادة البناء المعرفي و هي تشجيع الفرد بأن إخفاقه في أمر ما لا يعني الفشل ؛
- 7- بناء شبكة علاقات لزيادة الصدقات خارج العمل .

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقويم أداء العاملين و تتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها و للوظائف التي يشغلونها غير أن نظم تقويم الأداء في المنظمات العامة غالباً ما تتماثل إن لم تكن موحدة و هذا يستلزم و وضوحها و بساطتها و تميزها بالشمولية و العمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنتهم ووظائفهم ، مما يجعلها أقل تعقيداً و بالتالي أقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها في ظل مركزية التقويم الذي يعطي كل قطاع أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلاءم و يوائم العاملين فيها



و المتأمل في تجارب أغلب الأقطار العربية يلحظ أن هناك تحولا من النظام الموحد إلى نظام التعدد و التنوع ،فتقوم أداء الأطباء يختلف عن نظام تقوم الأساتذة و القضاة،و هكذا الحال بالنسبة للمهندسين و لرجال الأمن و رجال الإعلام و الصحافة و أئمة المساجد و خطاباتها و هناك العديد من الطرق المتبعة في تقديم أداء العاملين و يقصد بطريقة الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين و الكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم و غالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها و قد استخدمنا مصطلح التقييم تارة و التقييم تارة أخرى للتأكيد على إنهما يعبران عن معنى واحد و قد أجاز اللغويون استخدامهما مع أن التقييم أكثر شيوعا في الاستعمال و تتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اختيارات هي <sup>1</sup>:

أ-**الطريقة التقليدية**: تقسم هذه الطرق إلى :طريقة المقاييس المتدرجة،طريقة الترتيب،طريقة المقارنة الثنائية،طريقة القوائم و طريقة التوزيع الإجابري

ب-**طريقة المقاييس المتدرجة**: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء،و تقوم طريقة المقاييس المتدرجة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين،ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية،و يبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال و ضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية ثم أخيرا يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص

ج-**طريقة الترتيب**: تقضي طريقة الترتيب أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيب تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام (أدائهم)،و قيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو الأداة و بالتالي أهداف المؤسسة طريقة المقارنة الثنائية:تقوم طريقة المقارنات الثنائية على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة ،حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين ،مما يسهل عملية المقارنة و يجعلها أكثر دقة

<sup>1</sup>- كامل بربر،مرجع سبق ذكره ص ص 182-185

هـ- طريقة القوائم: يتم بمقتضى طريقة القوائم قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة نصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين، و يتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصنف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه طريقة التوزيع الإجمالي: وفقاً لطريقة التوزيع الإجمالي يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيها إلى مجموعات و يرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مركزها، كأن يمنع 15% من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى، 25% في المجموعة التي تليها و هكذا

و يعرف تقسيم الأفراد إلى مجموعات و ترتيب هذه المجموعات طبقاً للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم

ب - الطرق الحديثة

أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية هي: طريقة الاختيار الإجمالي، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب و الإدارة بنظام الأهداف

- طريقة الاختيار الإجمالي: تقوم طريقة الاختيار الإجمالي على تجمع عدد كبير من العبارات التي تصنف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناصيتين من النواحي المرغوبة في أداء الفرد، و يتم إعداد سر خاص بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و ذلك السر لا يعرفه الرئيس القائم بعملية التقييم و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن الصفات المرغوبة في المرؤوسين و اثنتين تعبران عن الصفات الغير المرغوبة فيه، و يطلب من المشرف وضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على المرؤوس و العبارة أقل انطباقاً عليه، و بمرحلة العبارات المختارة على السر الخاص يمكن تحديد قيم الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تنفق مع العبارات الواردة في السر الذي تم إعداده مسبقاً

- طريقة الأحداث الحرجة: الأساس في طريقة الأحداث الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، و يطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه و يقرر ماذا إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث

منهم في أدائهم لعملهم و يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله و مدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل

طريقة التقرير المكتوب:تقوم طريقة التقرير المكتوب على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة و لا يركز على الوقائع الأساسية فقط ،إنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسه و انطباعاته و تعليقاته على هذا الأداء ،ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام و التعليقات حسب دلالتها على خصائص أو عوامل سيئة للتقييم

طريقة الإدارة بنظام الأهداف:تتضمن طريقة الإدارة بالأهداف و ضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل مرؤوس و مراجعة مدى تقدمه في تحقيقها،و تتطلب من الرئيس أن يحدد أهدافا معينة لكل مرؤوس ثم يناقشها و يناقش أدائه و تقدمه في العمل نحو تحقيق الأهداف المخصصة له.

### المطلب الثالث:مشكلات تقييم الأداء و إجراءات تحسينه

#### 1-مشكلات تقييم الأداء:

لما 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 عن الأخرى كما ينضج من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي<sup>1</sup>:

-تأثير الهالة:إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين باتخاذ الفرصة لإحدى خصائص التقديران تأثر 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 و وفقا لصفة أو خاصية واحدة و التي تشكل التقدير الكلي للكفاءة

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الحديثة للبشر،الإسكندرية، ص 387

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

-الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مؤوسيتهم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تلمي عليه تقسيم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير و غالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، و في مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط الكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على هيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل العلاقات الشخصية المتداخلة (التخير) إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم و يظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية لا للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها، إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:<sup>1</sup>

\* نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم ؛

\* عدم وضوح معايير تقييم الأداء؛

\* ضعف الاهتمام و عدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم؛

\* عدم الاستعداد المراجعة الأداء مع العاملين؛

<sup>1</sup>-الصبري محمد، فيناس و تقويم أداء العاملين ،حورس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى

- \* نقص الخبرات و المهارات و الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقسيم؛
- \* 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 تغييرات غير دقيقة في عملية التقييم إدراك الخبراء في مجال تقييم الأداء منذ سنوات
- إن عملية تقييم الأداء عرضه للخطأ و يمكن إن يحدث الخطأ و يمكن إن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق.

## 2 - إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

### -تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذا تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت لموضوعية و هل إن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو إن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما و إن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء و من هذه الأسباب الدوافع و التقابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجر 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 الإشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل.... الخ

<sup>1</sup>-سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و المبررة التنافسية "الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 8-9 مارس 2005 ص 35

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تجديد أسباب الانخفاض في الأداء

### - تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تميل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستثماريين 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 مباشرة إلى العاملين يساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء

### - الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لابد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصالات المناسبة

و لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ - تحسين الموظف: و هو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذه اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها

- التركيز على بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه باعتبار فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة

الأداء و الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز

- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و

أهداف الموظف و الاستعادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب

<sup>1</sup>-نعجي سعاد، تقسيم فعالية نظام تقسيم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر 2007 ص83

ب-تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد و نفوره منها ، و بالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد الاستمرار في عمله و أدائه 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

#### المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

تشير نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة فبعض الدراسات<sup>1</sup>:

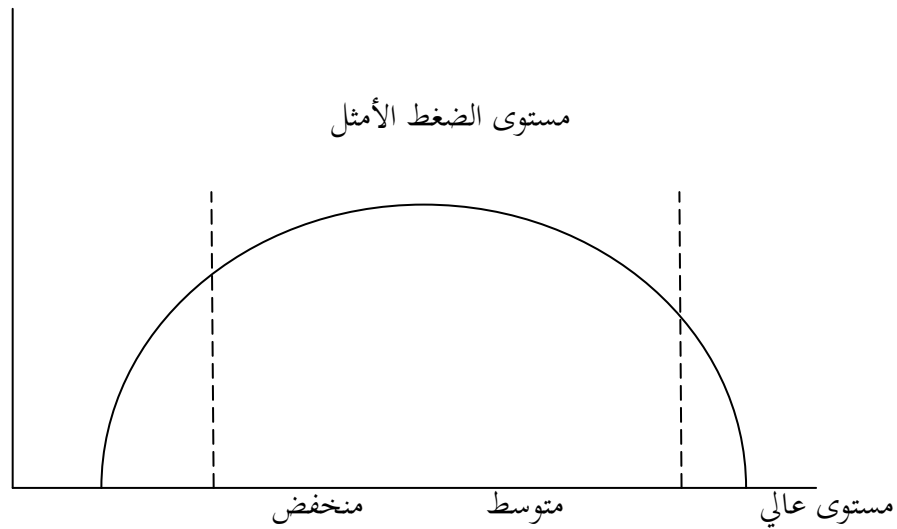
1- تشير إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل و الأداء حيث تقف هذه الضغوط كعقبات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد و لمواجهة هذه المعوقات إلى إتقان وقتاً كبيراً من اجل السيطرة عليها و قد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس و التحايل أو قد يمكن تأثير هذه الضغوط إلى الأداء الجسمي فقد يصاب الفرد إلى أمراض القلب و اضطرابات الهضم و القرحة، كما إن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضاً فالعمليات العقلية تتأثر من تذكر و ربط و ربط للمعلومات و الاستدلال تصبح ضعيفة أو قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء و المرؤوسين لأن كافة حواسه و طاقته العقلية و النفسية موجهة إلى مصادر و الضغوط و إلى التكيف معها مما يقوده إلى إن يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة كما إن الضغوط تختلف لديه نوعاً من التوتر و الإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن مستوى المطلوب المرتفع

2- و يقول الباحثون في هذا الاتجاه إن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات بحته على العمل و لكن كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات جميعها ما هي إلا تحديات نقود بالضرورة إلى أنماط بناءة في السلوك يقود إلى أداء أفضل أما الاتجاه الثالث فيرى أن هناك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل و

<sup>1</sup> -فايز عبد الرحمن الفروح، التعلم التنظيمي، و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن 2011 ص 45

الأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى التحفيز الأفراد للعمل و سيشعرون بالضجر و تناقض الدافعية و كثرة التعب عن العمل كما إن وجود مستوى عالي من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط و بالتالي استفادة قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق و يتردد في اتخاذ القرارات لذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يرون إن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه و قدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل و مكافحة تلك الضغوط ، فيمتلك دافعية عالية للعمل و تصبح لديه طاقة عالية و ملاحظة حادة مما تؤهله إلى أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية و هو الوضع الأمثل و تلاحظ العاقبة بين الضغوط و الأداء في الشكل الآتي:

شكل رقم (4) علاقة ضغوط العمل بالأداء



-أرق  
-سرعة غضب  
-زيادة في الأخطاء  
-تردد

-دافعية عالية  
-طاقة عمل مرتفعة  
-إدراك وملاحظة حادة  
-ثقة عالية بالنفس

-شعور بالملل  
-تناقض في الدافعية  
-تغيب عن العمل  
-لامبالاة



خلاصة

من خلال ما سبق أتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة لعدّة عوامل و مؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة بالحياة الشخصية و العملية للموارد البشرية و التي بدورها تؤثر على كمية و نوعية الجهد المبذول و كذا نمط الأداء المستعمل كما أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد تنتج عنها آثار سلبية و آثار ايجابية و هذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموارد البشرية و للمؤسسة حيث توقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها العنصر البشري كذا طول مدتها و مدى تكرارها يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية للضغوط من خلال طريقة تعاملها اتجاهها كما توجد عدّة أساليب تستخدمها المؤسسة من بينها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، الرعاية الشاملة للمورد البشري داخل و خارج العمل، تحديد الأهداف الجزئية و التفصيلية للعمل.

الفصل الثاني:

دراسة حالة ديوان

الترقية والتسيير

العقاري بلهوية

**تمهيد:**

يعد الموظف أو العامل أساس نجاح المنظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى الأمر الذي يستلزم اهتمام ومتابعة مستوى أداءه وما يعانيه من ضغوط العمل.

بعدما تم التطرق في الفصل السابق إلى مفهوم ضغوط العمل والأداء وما مدى تأثير هذه الأخيرة في الأداء، وتأثيرها أيضا على المنظمة وإنتاجيتها، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تأثير ضغوط العمل على ميدان الدراسة والمتمثل في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ، حيث تعتبر من المؤسسات القليلة ذات الطابع الصناعي والتجاري وسنقوم من خلال هذا الفصل بالتعرف على المؤسسة وعلى الضغوط فيها ومدى تأثيرها على أفراد المؤسسة وسيتم ذلك من خلال تحليل أسئلة محاور الاستمارة وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث أما في الأخير سيتم عرض مجموعة من النتائج والتوصيات وتلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

**المبحث الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري****المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية على مستوى الديوان.**

## المبحث الأول: تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري

ديوان ترقية والتسيير العقاري حسب النصوص القانونية الحالية هو مؤسسة اقتصادية تملك الدولة رأس مالها مع استقلالها المالي والتسيير، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على مستوى القطر الوطني تخضع علاقتها مع الغير إلى القانون العام، يصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (C.I.P.E)\*.

## المطلب الأول: الإطار التنظيمي لدواوين الترقية والتسيير العقاري:

حتى تتمكن من تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لابد من معرفة التحولات التي عرفتها طبيعتها القانونية منذ إنشائها إلى يومنا هذا، حيث عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري ثلاث مراحل أساسية وهي<sup>1</sup>:

## أولاً: المرحلة الأولى (1974-1985)

وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية سنة 1985 وأهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تسييرها اتجاه الإدارة العمومية، وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في:

-الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 المتضمن إنشاء وتحديد نظام دواوين الترقية والتسيير العقاري.

-الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 المحدد لشروط إنشاء وتنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

-المرسوم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

-المرسوم 01/80 المؤرخ في 05/01/1980 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري لولاية الجزائر

أحكام المادة 01 من الأمر رقم 93/76.

\* E.P.I.C : Intreprise. Publique. Industriel et Commercial.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

-المرسوم رقم 502/82 المؤرخ في 1982/12/25 المعدل والمتمم للأمر رقم 93/76.  
-الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 1985/06/01 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

### ثانياً: المرحلة الثانية (1985-1991)

وهي المرحلة الممتدة من 1985 إلى غاية 1991، عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تعديلاً في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية محلية وهذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين ت.ت.ع ما يلي:

-المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 (المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية).

-المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء وتنظيم وعمل المؤسسات العمومية.

### ثالثاً: المرحلة الثالثة (1991 إلى يومنا)

وهي المرحلة الحالية والممتدة من سنة 1991 إلى يومنا هذا وخلال هذه المرحلة عرفت دواوين ت.ت.ع تحولا أساسيا، لذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية وهذا المقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

ومن النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين ت.ت.ع خلال هذه المرحلة:

-المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية لدواوين ت.ت.ع والمحددة لكيفيات تنظيمها وعملها.

المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري

تمت إعادة تنظيم الديوان لولاية البويرة أساسا طبق للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في 2005/04/25 والمعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم 43/SMP الصادر في 1998/04/19 الحامل لمخطط OPGI ولديها عدة مهام وأهداف أنشأت من أجلها نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

### أولا: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري نذكر ما يلي:

- تلبية حاجات السكن للولاية وتحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات والمراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك.
- مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.
- تسند إليها أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها، كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز ووزير السكن والتهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود.

أيضا ديوان الترقية والتسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:

- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات؛
- تكلف بجمع الإيجار والأعباء؛
- المحافظة على البنايات والمحيط الخارجي وصيانتها؛
- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهارين من دفع الكراء؛
- التنظيم والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن استعمال مجموعة البنايات التي تسييرها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/01/02 المتضمن تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي رقم 147؛/91
- قرار رقم 43 مؤرخ في 1998/10/19 يتضمن تحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين الترقية والتسيير العقاري؛
- منشور مؤرخ في 1998/11/18 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 1998/10/19.

1 - وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وتم تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة طبق للأمر رقم 76/63 الصادر في 1998/10/23 المثبت لشروط التأسيس للمنظمات وسير وكالات الترقية والتسيير العقاري بالبويرة للمرسوم رقم 76/147 الصادر في 1976/10/23، وتم تغيير الطبعة الثانية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة طبق للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 1991/05/12 وقد نص هذا الأخير على المواد التالية:

-المادة 01: "أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة نص كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتمارس وظائف على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن والعمران؛"

-المادة 02: المقر الاجتماعي لديوان يحدد في مقر الولاية؛

-المادة 03: ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق وواجبات الغرفة العمومية للسكن والكراء المعتدل المتواجد على مستوى الولاية.

إن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام المعين في فترة أقصاها خمس سنوات ويدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من:

- ممثل لوزير السكن والعمران رئيساً.
- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة عضواً.
- مدير الهئية والتخطيط على مستوى ولاية البويرة عضواً.
- مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة عضواً.
- أمين خزينة ولاية البويرة عضواً.

بالإضافة إلى ممثلي عن عمال الديوان لولاية البويرة.

### ثانياً: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمان ويهدف إلى:

- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري والحرفي.
- تغطية الكراء والأحياء التي تعود إليها.
- الحفاظ على البيانات واستقلاليتها.

المطلب الثالث: مجال نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري



يشمل نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري المجالات التالية<sup>1</sup>:

-ترقية البناءات؛

-الانابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة؛

-الترقية العقارية؛

-عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها؛

-عملية التسيير العقاري للأملاك المسندة والتي تشمل:

- تأجير المساكن والمجالات ذات الاستعمال المهني والحرفي أو التنازل عنها؛
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها؛
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بالاستمرار في حالة صالحة للسكن؛
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها وضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني الشاغلي الشقق والمجالات الكائنة بهذه العمارات؛
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجتمعات العقارية التي تسييرها وتنسق ذلك؛
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلتحق بها حسب شروط خاصة في إطار وحدودية قواعد الممتلكات العقارية.

1- وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية ديوان الترقية والتسيير العقاري.

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

تكمن ركيزة ونجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها وتوزيع مهامه وفقاً للمخطط الذي يتشكل من مجموعة الدوائر الرئيسية وهي وفق الترتيب التالي<sup>1</sup>:

-المديرية العامة؛

-دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة؛

-دائرة المحاسبة والمالية؛

-دائرة التحكم في انجاز المشاريع؛

-دائرة التسيير وصيانة الممتلكات؛

هذه بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص للاستقبال الأرشيف مساعد الإعلام الآلي مساعد الأمن والوقاية المكلف بتحويل الاتصالات.

أولاً: المديرية العامة:

وفقاً لأحكام المرسوم 147/91 والمؤرخ في 12/05/1991م المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة

16 لديوان الترقية والتسيير العقاري وخاصة بـ:

1 - **المدير العام**: يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان ومشاريعه عن قرب ويعتبر المسؤول

الأول والأخير على مدى نجاحه وتسيير الديوان ونشاطه وهو مكلف بـ:

-ضمان تحقيق الأهداف المحددة للديوان وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة؛

-التوقيع على جميع الإجراءات التي تنطوي على الديوان؛

-ممارسة سلطة الإشراف على جميع العاملين؛

-تحضير تقرير سنوي عن الأنشطة مع الميزانية العمومية وبيانات الدخل وإرسالها إلى الهيئة المشرفة بعد موافقة

مجلس الإدارة.

2 - **المدير المساعد**: وهو مساعد مباشر للمدير العام وتقع تحت مسؤوليته ما يلي:

-رصد، تنسيق، متابعة وتنفيذ برامج العمل والأهداف المحددة له؛

-تمثيل المدير العام في اللجان الداخلية والخارجية؛

-تحليل وتقييم الأنشطة التي تتميز بها الهياكل التابعة لمكتب الديوان.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

3 - الأمانة العامة : تعتبر كوسيلة اتصال بين مديريات الديوان والمديرية العامة وتعمل على خلق جو أكثر تنظيمي لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات التشغيلية، خاصة بمكتب المدير العام وهي مكلفة بـ:

-تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة؛

-تقسيم العمل وتوزيع البريد الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف المديريات وإعلان جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام؛

-استقبال الزوار بالمديرية العامة.

4 - الأمن الداخلي: يسهر على الأمن بالديوان وتمثل مهامه في:

-وضع مخطط أمن والسهر على تنفيذه إلى غاية إنجائه من طرف المدير العام.

-تنسيق ومراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.

5 - خلية المنازعات والشؤون القانونية: مكلفة بـ:

-السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان؛

-السهر على تنفيذ القرارات وإصدار الأحكام لصالح الديوان؛

-إعداد هياكل لمساعدة الديوان في تنفيذ التشريعات واللوائح.

6 - المراجعة الداخلية:

-السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان؛

-تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات واللوائح؛

-تقييم أداء المجلس والإصلاحات المقترحة إذ لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.

7 - خلية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والاتصال:

-تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان؛

-السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي؛

-ضمان الاستخدام الرشيد للموارد والكمبيوتر وصيانتها.

## ثانياً: الموارد البشرية والوسائل العامة:

تعني هذه المديرية لكل ما يتعلق بالإمكانات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بالتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان. فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب وتنفيذ إجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس يأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين وحسن التسيير والأداء، وتتكون هذه المديرية من مصلحتين<sup>1</sup>:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية؛

- مصلحة الوسائل العامة.

## 1 - مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعتبر الوصل بين الإدارة والموظفين تتمثل مهامها أساساً في:

- احترام قواعد التوظيف؛

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالنصوص والترقية؛

- متابعة الحياة الوظيفية للموظفين ودفع الأجور؛

- معالجة ومتابعة العطل الخاصة بموظفي الديوان.

وتنقسم بدورها إلى خليتين:

- فرع التوظيف والتكوين؛

- فرع الأجور والشؤون الاجتماعية.

أ - فرع التوظيف والتكوين : تهتم بكل ما يخص تكوين الأفراد وتدريبهم بالتمهين والتربص يشرف عليها

رئيس خلية و مسيري التوظيف والتكوين وتمثل مهامها في:

-تحضير مخطط التكوين بالتنسيق مع رؤساء المديريات ودراسة احتياجات الديوان من حيث التكوين والعمل

على الاتصال مع مختلف مراكز التكوين؛

-تكوين العمال وهذا بعد القيام بدراسة الاحتياجات التكوينية مع مختلف المديريات وأخذ ميزانية التكوين بعين

الاعتبار؛

-متابعة التكوين داخل المؤسسة والإشراف على مذكرة نهاية التربص؛

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- دراسة الاحتياجات في مجال المستخدمين بالتنسيق مع رؤساء المديریات وتنفيذ مخطط التوظيف؛
- المتابعة والإشراف على المتربصين من مختلف مراكز التكوين والجامعات؛
- المتابعة والإشراف على تنفيذ عقود التوظيف (فيما يخص مدة صلاحيتها).

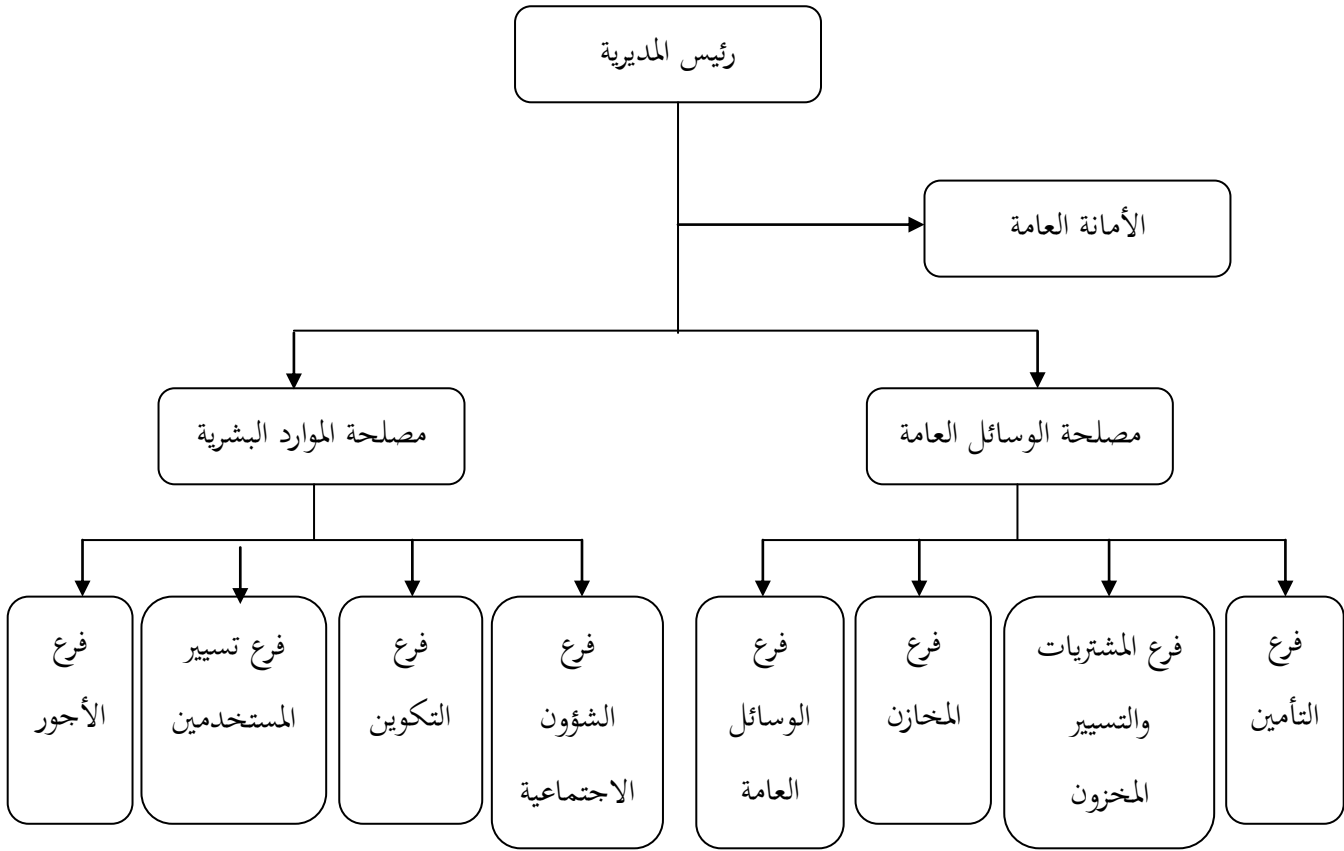
### ب - فروع الأجور والشؤون الاجتماعية:

دورها في تحرير دفع الرواتب وتتمتع بالعطلة المرضية وحوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي كما تقوم بالمراقبة الدقيقة للحضور من أجل تحديد الغياب والانضباط في العمل.

### 2 - مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها عموماً في:

- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان؛
- إنشاء وسائل القياس للتوقعات الدورية للديوان
- إمساك دفاتر وقوائم الجرد؛
- ضمان صيانة المرافق المادية للديوان؛
- تَحْطِي جميع الموارد المادية وعقود التأمين لديوان.

الشكل رقم (5): مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة



المصدر: وثائق من طرف مصلحة الموارد البشرية.

يظهر من خلال هذا الشكل مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة بكل فروعها حيث تنقسم مديرية الموارد البشرية إلى قسم الشؤون الاجتماعية، التكوين، تسيير المستخدمين، والأجور كما تنقسم مديرية الوسائل العامة إلى قسم التأمين، المشتريات وتسيير المخزون، المخازن، وقسم الوسائل العامة وكل قسم مختص بنوع معين من المسؤوليات.

ثالثاً: دائرة المحاسبة والمالية:

تتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية المحاسبية الخاصة بالديوان وتحديد الميزانية الأزمة لتنفيذ المهام التي تصطلح بها الوكالة لرصد وتنفيذ وضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان وصيانة وتحديد مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية تتمثل هذه المديرية في:

1 - مصلحة المحاسبة: تتمحور مهامها في:

- إقرار الميزانية والإشراف على تنفيذها؛

- مسك الدفاتر وفقاً للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستكمالها؛

-إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة المالية والمحاسبية للديوان وقوائم الجرد حساب قيمة الاستهلاك الخاصة بهم.

2 - مصلحة المالية: تهتم بـ:

-ضمان المراقبة المنتظمة لمواقع الخزينة والحركات المالية؛

-متابعة وتنفيذ المعاملات الضريبية بنشاط الديوان.

3 - مصلحة الاستثمارات:

-وضع ومراقبة برنامج الاستثمار السنوي.

4 - مصلحة تحصيل الإيجار:

-تحصيل الإيجارات وحصيلة البيع؛

-تنفيذ جميع الإجراءات التنظيمية لضمان استرداد عائدات الإيجار والبيع.

رابعاً: دائرة التحكم في انجاز المشاريع:

تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرنامج استئجار المساكن الاجتماعية كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة

المشاريع وهي تتألف من:

1 - مصلحة الدراسات والبرمجة:

-متابعة الدراسات والبرمجة لبرامج الديوان؛

-تنسيق ورصد الدراسات قبل انطلاق البرامج.

2 - مصلحة التسيير والصفقات:

-تنفيذ الإجراءات التشريعية والأنظمة المتعلقة بالمنشورات؛

-تحليل العروض والتفاوض في حدود الخطة المالية؛

-إجراء بحوث السوق لوضع جدول زمني من الرسوم المطلوبة في أي مفاوضات.

3 - مصلحة إدارة عمليات السلوك:

-رصد تنسيق العمل لتنفيذ برامج ترويجية واجتماعية ومعدات المكتب وفقاً لشروط العقد والمعايير المقبولة في

هذا المجال.

**خامساً: دائرة التسيير وصيانة الممتلكات:**

تتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات والعقارات وصيانتها، وضع واتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات الصلة للحفاظ على الممتلكات، وتضم هذه المديرية:

**1 - مصلحة استقلال الممتلكات: وتشمل:**

-إضفاء الطابع الرسمي على العقود والاتفاقات الاستئجار المنازل والمباني والمباني غير السكنية ورصد ملفات المستأجرين.

**2 - مصلحة الصيانة:**

-ضمان كافة معاملات البيع لديوان بوصفه جزءاً من التشريعات واللوائح؛  
-وضع جداول زمنية لدفع الإيجار؛

**3 - مصلحة الصيانة والمحافظة على الممتلكات:**

-تنظيم ومراقبة وصد جميع أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمن؛  
-التعامل مع عمليات واسعة إصلاح وإعادة تأهيل الممتلكات.

**سادساً: دائرة التنمية والترقية العقارية على الممتلكات:**

تتمثل مهامها مجملاً في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والأراضي كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة وتمثل هذه المديرية ما يلي:

**1 - مصلحة الترقية العقارية:**

- تطوير أنشطة التطوير العقاري؛  
- إشراك الدراسات الفنية والاقتصادية المتعلقة بجدول المعاملات العقارية

**2 - مصلحة التجارة:**

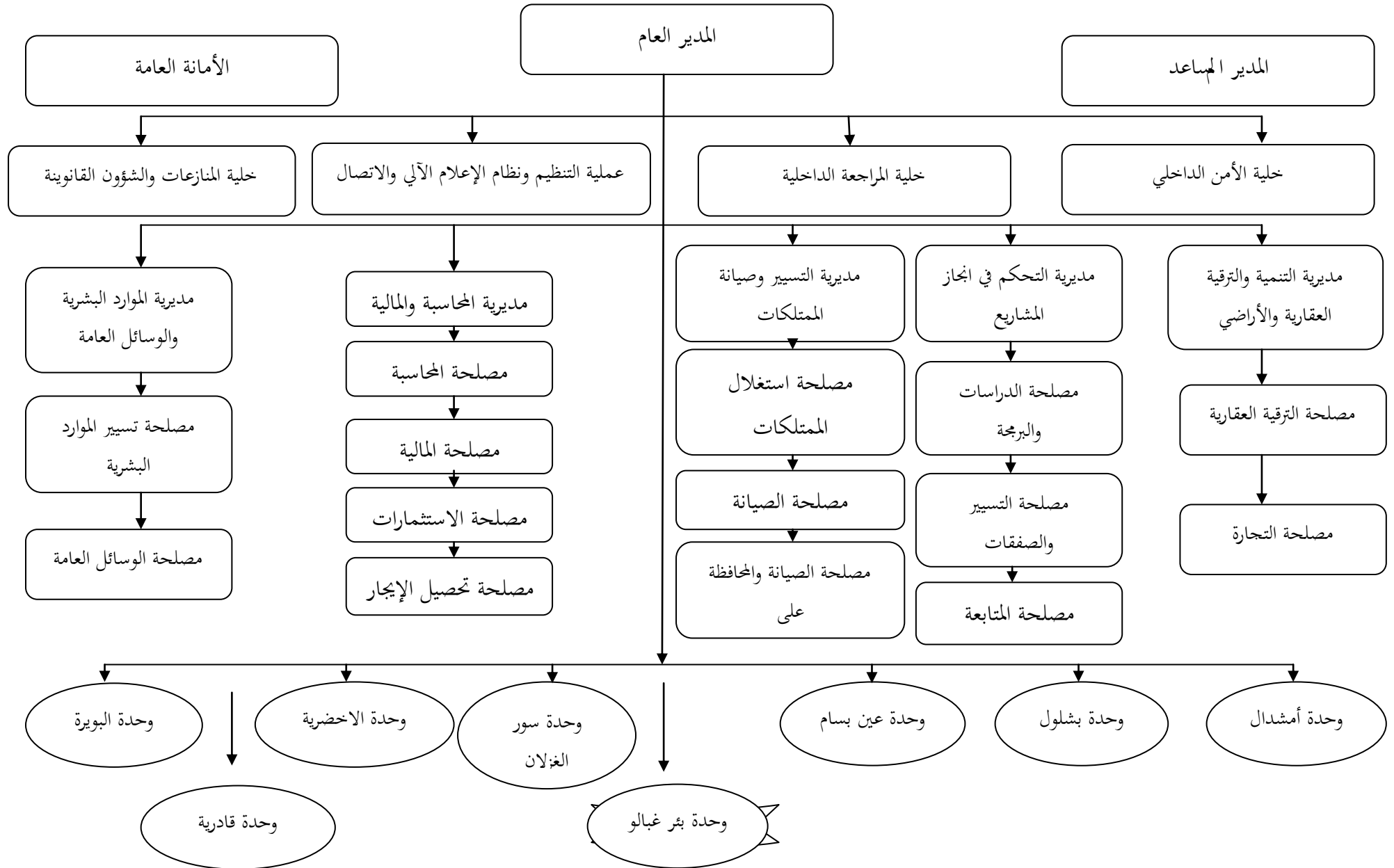
- تنفيذ الإجراءات لشراء الأراضي بغرض تشكيل أرض المحفظة؛  
- الاتصال مع الشركاء في الديوان فيما يتعلق بجيافة الأراضي (أرض الوكالة، المجال العقاري، كاتب العدل، التربية والتعليم، خدمات الحقول... الخ).



سابعاً: جناح المراجعة:

- تغطية الإجراءات والدخل والنفقات ذات الصلة بنقل الأصول؛
- تنفيذ التخفيضات الإدارية المتعلقة ببرامج الإسكان وشاغلها؛
- توقف دوري حالات نتائج الإيجار والإيرادات ومصروفات البيع واسترداد المتأخرات المستخدمة؛
- الدفع المنتظم للعائدات ومتابعة حركة حسابات الخزينة التي أجراها الديوان.

الشكل (6): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري (البويرة)



## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية على مستوى الديوان

تهدف من خلال هذا البحث إلى التعرف بالطريقة التي سيتم استخدامها بجميع البيانات بهدف تحليلها واستنتاج النتائج المتعلقة ب:

## المطلب الأول: منهجية الدراسة.

من أجل معرفة ما إذا كان ديوان الترقية والتسيير العقاري يقوم تحت الضغوط ارتأينا إلى دراسة واقع ضغوط العمل داخله لكن قبل هذا سوف نسعى لمعرفة منهجية البحث ثم تفرغ مستوى الاستبيان.

## أولاً: منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب بإصالها للآخرين بغية تعريفهم بها فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية. وبالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا انتهاز المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب بدور حول سير مشكلة أو ظاهرة معينة على حقيقتها في الواقع. وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن العلاقة للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره<sup>1</sup>.

ثانياً: أداة الدراسة الاستبيان:

من أجل جمع البيانات التي تخص أي دراسة يتم الاستعانة بمجموعة من... والطرق لجمع البيانات، لقد قمنا بالاعتماد على أداة الاستبيان.

الاستبيان (إستمارة): يعرف بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري بغيئتها من قبل المستجيب.

ترسل إما بجمع البيانات من إجابة المبحوثين في الاستبيان، والاستبيان يعتبر أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخدامها لدى الباحثين، لتحقيق أهداف الدراسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبادات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط14، الأردن، 2012، ص97.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الكريم سلامة، الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2008، ص109.

## أنواع الاستبيان:

للاستبيان عدة أنواع:

1 - الاستبيان الحر والمفتوح: open form وهو الذي يترك فيه للموجه إليه حرية الإجابة على الأسئلة المدونة وفق إرادته وطريقته الخاصة دون الإجبار على الاختيار بين إجابات محددة.

2 - الاستبيان المقيد والمختلط: Closed form وهو الذي يكون مزود بإجابات محددة أمام الأسئلة، ولا يكون أمام المطلوب منه إبداء رأي أو بغيت الإجابة الأنسب من وجهة نظره بموضع علامة أمام تلك الإجابة وهو النوع الأكثر قبولاً لدى الجمهور.

3 - الاستبيان المختلط (mixed form): وفيه تكون ورقة الاستبيان محتوية على أسئلة وإجابات محددة يمكن للموجه إليه الاستبيان اختيار إحدى الإجابات كما تحتوي الورقة على فراغات بيضاء يترك فيها للموجه إليه أن يكتب ما يشاء من معلومات لم يسأل عنها الباحث.  
للاستبيان مزايا وعيوب نذكر منها ما يلي:

## أ - مزايا الاستبيان:

- أقل جهد وأقل تكلفة وأقل وقت؛
- يجيب المبحوث عن الأسئلة بكل راحة؛
- يعطي الوقت الكافي والملائم للإجابة على الأسئلة؛
- التعرف على معتقدات جديدة للمبحوثين؛
- لا يحتاج لعدد كبير من جامعي المعلومات؛
- أسئلة نهائية وغير قابلة للتجديد والتغيير.

## ب - عيوب الاستبيان:

- احتمال عدم إرجاع الاستمارات؛
- هناك العديد من الأسئلة التي تحتل أكثر من إجابة مما يجعل الإجابة أقل دقة؛
- عدم ملاحظة ردود أفعال المبحوثين المباشرة؛
- صعوبة استعماله في مجتمع لا يجيد القراءة والكتابة.

بعد المراجعة للأدبيات والدراسات ذات صلة بالموضوع، وجدنا أنسب وسيلة لجمع البيانات هي الاستبيان لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المرتبطة بالضغوط وأداء العمال، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق وأهداف الدراسة كالتالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
  - عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمته لجميع البيانات؛
  - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف؛
  - إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان على العينة الاستطلاعية لاختيار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف؛
  - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجميع البيانات اللازمة للدراسة.
- وللكشف عن أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة وتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام:
- يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التصنيف المهني...) أما القسم الثاني يتضمن معلومات حول ضغوط العمل، في حين يتضمن القسم الثالث معلومات حول الاداء الوظيفي، والقسم الرابع يتضمن معلومات حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء
- أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعناها في الاستمارة هي موجودة بالاستمارة في الأخير.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع إشكالية الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاث لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة (العليا، الوسطى والدنيا)، والموضحة بحسب الهيكل التنظيمي (الملاحق).

حدد أفراد مجتمع الدراسة 130 عامل في هذا الديوان وذلك حسب الإحصاءات التي حصلنا عليها من ديوان الترقية والتسيير العقاري للبويرة.

### عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على جميع أفراد المجتمع، الذي اختيرت منه العينة إذا تم اختيار العينة بالطرق العلمية السليمة حيث يتم تعميم

النتائج المتوصل إليها من خلال العينة على المجتمع ككل، تشكلت عينة الدراسة بواقع 45 موظف وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 41 استبانة من مجموع 45 الموزعة وهي صالحة للتحليل.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المتبعة:

تم استخدام الجانب الآلي لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق استخدام برنامج ( Excel ) والأدوات الإحصائية هي أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي تتناسب مع الدراسة الحالية.

لقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء

البعض الآخر لتصاغ في نهاية الأمر بماء العلمية للاستبيان ثم بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة 45

موظف وقد تم جمع الاستبيان بعدة مدة تتراوح ما بين يوم إلى 3 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 45

استبيان موجه للموظفين استعدنا 41 استبانة مقدره بما نسبته 92% من مجموع الاستمارات الموزعة.

**المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج الاستبيان**

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة يأتي تحليل البيانات المحصل عليها، وقد اعتمدنا في

عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية:

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.

- تمثيل النسب المئوية لنتائج الاستبيان بدوائر نسبية ، منحني بياني .

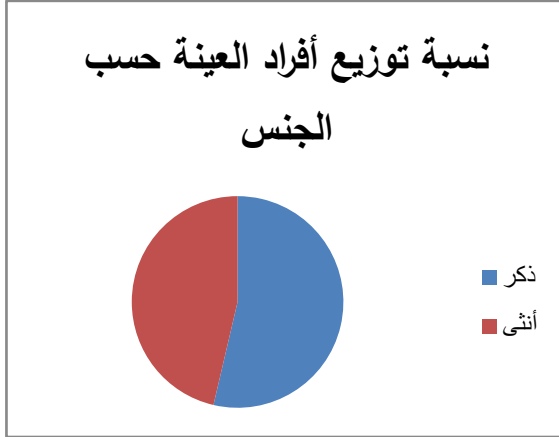
**أولاً: تحليل وتفرغ المعلومات الخاصة بالمعلومات الشخصية**

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسات البيانية عن طريق الاستبيان يمكن القول أن أفراد العينة

يتميزون بالصفات التالية:

## 1 - طبيعة الجنس لأفراد العينة:

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	53,66%
أنثى	19	46,34%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المصدر: مخرجات (Excel) بالاعتماد على

الجدول رقم 1

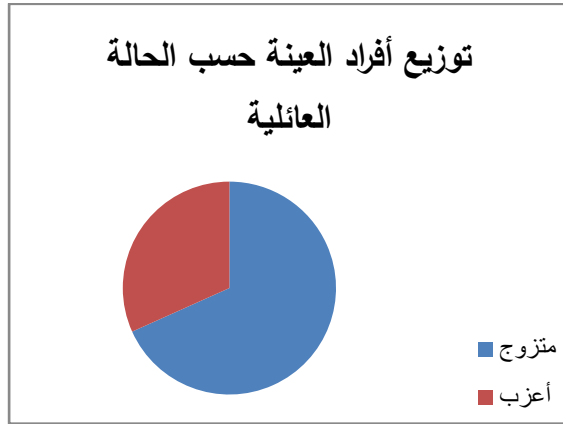
يتضح من الجدول رقم 01 أن نسبة الذكور هي الأكثر حيث كان عددهم 22 فرد من حجم العينة أي نسبة 53,66% بينما الإناث عددهم 19 فرد من أفراد العينة نسبة 46,34% هذا لتوجيه لعمل الرجل في هذا القطاع دليل على تلائم العمل طبيعة لأن هناك أحياناً مخرجات ميدانية للقيام بالمشاريع لكن هذا لا يعني قلة العنصر الأنثوي لأنه موجود في المؤسسة وله دور فعال في العمل.



## 2 - الحالة العائلية:

كل الافراد أجانها على هذا السؤال وكانوا موزعين حسب الحالة العائلية كما يلي:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.  
الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	13	31,70
متزوج	28	68,29
المجموع	41	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم 2

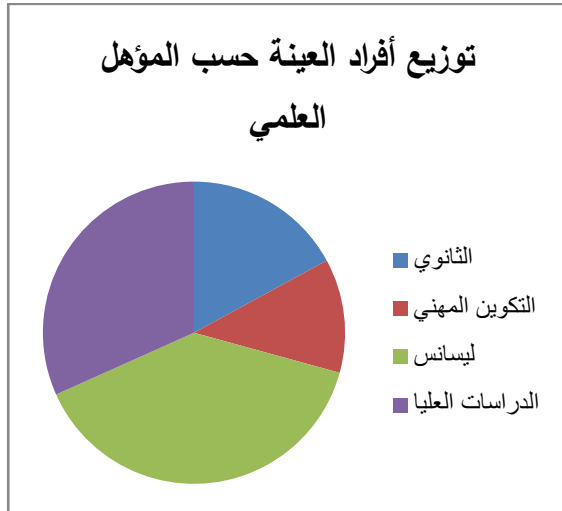
نلاحظ من الجدول رقم 2 والشكل السابق أن عدد المتزوجين 28 من مجموع أفراد العينة أي بنسبة 68,29%، وبينما العازبين كان عددهم 13 فرد أي 31,70%، من هنا يتضح أن العمال المتزوجين كما ذكرنا عددهم سابقا هم أكبر نسبة من مجموع المستجوبين أي مسؤولياتهم كبيرة مقارنة بالعزاب لأن لديهم التزامات عائلية يمكن أن العمل لا يسمح لهم بأدائها على أكمل وجه هذا ما يولد لهم ضغط والشعور بالتقصير اتجاه الأولاد والأزواج والعائلة ككل، بينما العزاب مسؤولياتهم ليست كبيرة مقارنة بالمتزوجين هذا يجعلهم يعملون بكل راحة.

### 3 - المؤهل العلمي لأفراد العينة:

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
التكوين المهني	5	12,2
المستوى الثانوي	7	17,07
ليسانس	16	39,02
الدراسات العليا	13	31,7
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم

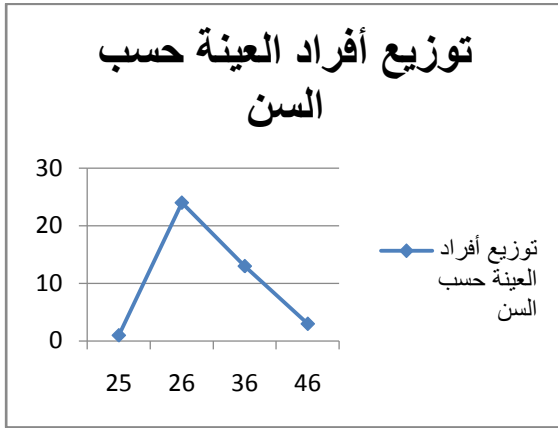
3

يتبين من الجدول رقم 3) والشكل السابق أن النسبة الأكبر التي تتمثل في 39,02% درجة ليسانس ونسبة دراسات العليا 31,7% في حين أن مستوى الثانوي تمثل في 17,07% بينما نسبة التكوين المهني تمثلت في 12,2% إذا قمنا بجمع درجة ليسانس ودرجات دراسات عليا نتحصل على نسبة 70,72% من عينة الدراسة هذه النسبة تدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين لديهم الكفاءة والقدرة الكافية على إنجاز العمل وهذا وما يعطي انسيابية أكبر في سيرورة العمل.

#### 4 - فئات العمر لأفراد العينة (السن):

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين حسب السن كما يلي:

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب السن.  
الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



السن	التكرار	النسبة %
25 سنة	1	2,43
من 26 سنة إلى 35 سنة	24	58,53
من 36 سنة إلى 45 سنة	13	31,7
46 سنة فما فوق	3	7,31
المجموع	41	100

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

المصدر: من إعداد الاطالبتين بالاعتماد على بيانات

رقم 4

الاستبيان.

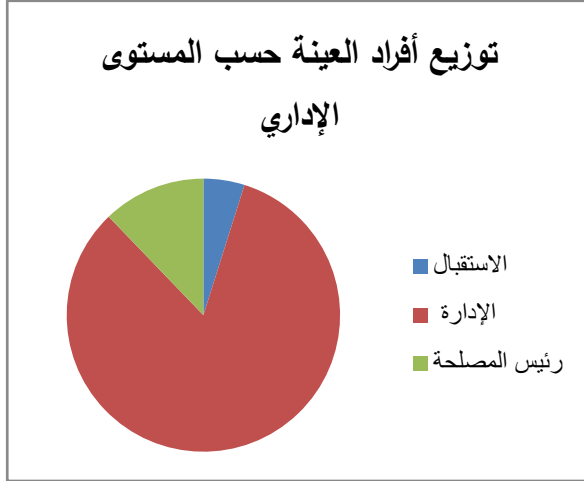
يتضح من خلال الجدول رقم 4 أن أغلبية أفراد العينة 24 فرد أي نسبة 58,53% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة، 13 فرد من المستجوبين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، والباقيين بين 25 سنة و46 سنة فأكثر.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب وذلك لما يتطلبه العمل من قوة تحمل وجهد كبيرين وهذا يؤدي إلى وجود تشابه نسبي في حاجاتهم ورغباتهم في هذا السن الذي يكون فيه الإنسان قادر على العطاء والتميز بالحيوية والنشاط والقدرة على الأداء بشكل أفضل.

## 5 - التصنيف المهني:

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين كما يلي:

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.  
الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.



المستوى الإداري	التكرار	النسبة %
الاستقبال	2	4,87
الإدارة	34	82,92
رئيس مصلحة	5	12,19
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 5

يشير الجدول رقم (5) والشكل السابق أن 34 من أفراد العينة أي نسبة 82,92% تمثل فئة الأفراد المستجوبين العاملين بالإدارة في حين بلغ عدد الأفراد الذين يعملون كرئيس قسم 5 أفراد أي نسبة 12,19%، بينما 2 الباقين يعملون في الاستقبال.

من هنا نلاحظ أن أفراد العينة موزعين في مناصب مختلفة حسب طبيعة عمل كل فرد.

1 - السؤال 01: هل يتطلب عملك السرعة؟

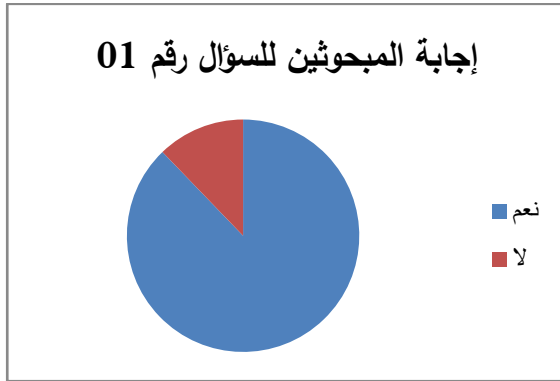
وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 12: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 06: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

.01

.01



فئات	التكرار	النسبة %
نعم	36	87.80
لا	5	12.20
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 06

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن أغلب الأفراد المستجوبين يعملون تحت الضغط، حيث أكد 36 فرد مستجوب أي ما يعادل نسبة 87,8% أن عملهم يتطلب السرعة بينما 5 أفراد من مجموع العينة المستجوبة ما يعادل نسبة 12,2% عملهم لا يتطلب السرعة، ومن خلال هذا يمكن القول أن العمل في ديوان الترقية والتسيير العقاري يتطلب السرعة في الإنجاز وهذا يتطلب تنمية القدرة الضرورية على ذلك فهذا يؤدي إلى إدارة الوقت وبالتالي يكون الضغط على الأفراد لأن عليهم تقديم المهام في الوقت المطلوب.

2 - السؤال 02: كم عدد ساعات عملك في الأسبوع؟

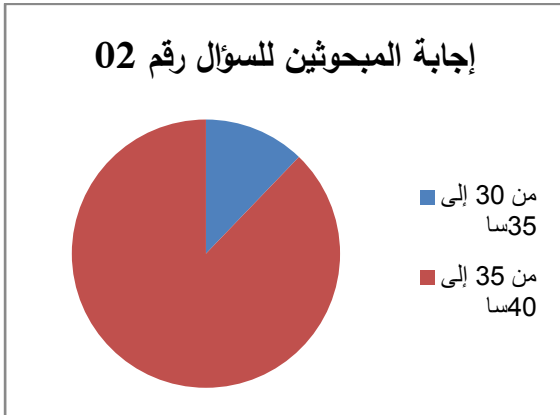
تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 13: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 07: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

.02

.02



النسبة %	التكرار	الفئات
12,19	5	من 30 إلى 35 سا
87,8	36	من 35 إلى 40 سا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

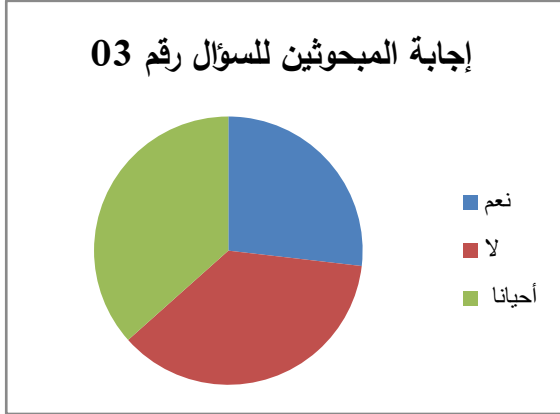
رقم 7

يتبين من خلال ال نتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 7 ) والشكل السابق نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة 87,8% أي ما يعادل 36 فرد من أفراد العينة المستجوبة يعملون من 35 سا إلى 40 سا، وهذا ما يبين لنا أن العامل يعمل لساعات طويلة وهناك بعض يعمل لساعات إضافية خارج إطار الساعات الرسمية للعمل وهذا ما يسبب تعب وضغط كبير للعمال وعدم القدرة على التركيز فاستغرق كل هذا الوقت في العمل يؤثر على الالتزامات العائلية باعتبار أن أكبر فئة من المستجوبين كانت من المتزوجين من خلال طرحنا لسؤال عن الحالة العائلية.

3 - السؤال 03: هل تتلقى أوامر ومعلومات متضاربة من عدة رؤساء؟

وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم 08: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 03. الشكل رقم 14: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 03.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
نعم	11	26,83
لا	15	36,59
أحيانا	15	36,59
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 8

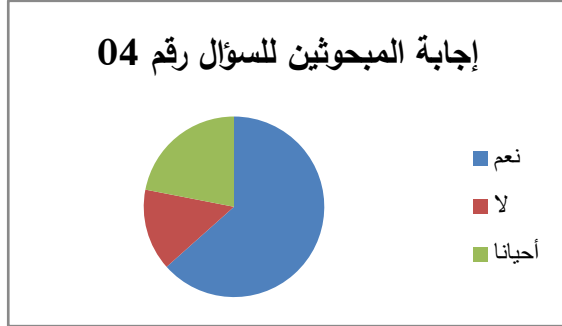
من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (8) والشكل السابق نلاحظ أن نسبة 36,59% أي ما يعادل 15 فرد من العينة المستجوبة أجابوا بلا، ونسبة 26,83% أي 11 فرد من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين نسبة 36,59% أي 15 فرد من مجموع أفراد العينة كانت إجابتهم أحيانا.

يتضح أن مصدر الأوامر في المؤسسة ليس واضح بل هناك ازدواجية في إصدار الأوامر والقرارات (طبعاً 26,83% نسبة كبيرة)، كما أن إجابة أحيانا (36,59%) تدل على أن نسبة كبيرة من العمال المستجوبين لا يعرفون أصلاً ممن يتلقون الأوامر والتضارب في الأوامر يضع العامل تحت ضغط وضيق كبير .. هما يؤثر سلبي على نتائجه في العمل.

4 - السؤال 04: يتطلب عملك إحتكاك متواصل مع الزبائن والعملاء؟

وتحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم 9: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 04. الشكل رقم 15: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 04.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
نعم	26	63,41
لا	6	14,63
أحيانا	9	21,95
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم 9

يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (9) والشكل السابق نرى أن نسبة 63,41% أي ما يعادل 26 فرد من أفراد العينة المستجوبة يتطلب عملهم الاحتكاك مع العملاء والزبائن ويتواصلون بشكل مباشر ومستمر معهم باختلاف عقلياتهم وتصرفاتهم وهو ما يولد الضغط على أفراد العينة وذلك في محاولة لإرضائهم لأن طبيعة الإنسان الجزائري ككل والفرد البويري بصفة خاصة يتمتع بالنرفزة والعصبية الكبيرة وعدم الصبر، عند التقدم للمؤسسات من أجل طلب خدمة معينة يريدون إجراء لهم الخدمة في الحين لكن كما هو معروف بعض الوثائق أو الأعمال تتطلب الوقت، وبالتالي يصعب التفاهم كما ذكرنا مع العقلية واقناعهم بما هو لازم.



5 - السؤال 5: هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

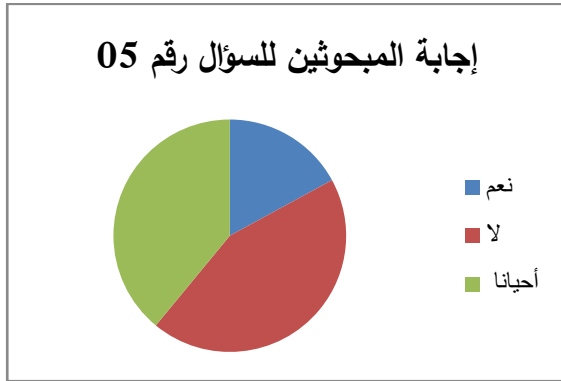
وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 16: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 10: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

.01

.01



فئات	التكرار	النسبة %
نعم	7	17,07
لا	18	43,9
أحيانا	16	39,02
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد ال طالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 10

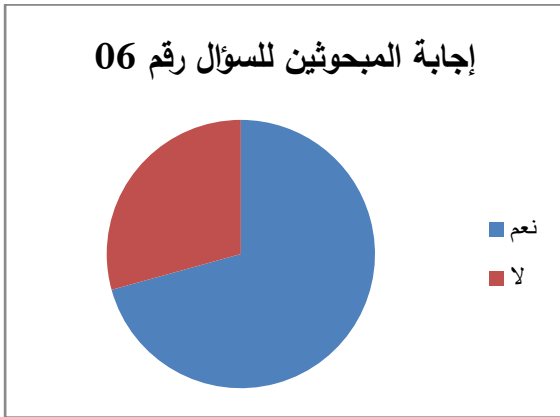
يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (10) والشكل السابق أن نسبة 43,9% من نسبة العينة أي 18 فرد من العينة المستجوبة ليس لديهم الحرية في اتخاذ القرارات في حين نسبة 17,07% أي ما يعادل 7 أفراد صرحوا بأنه لديهم الحرية في ذلك ومن خلال هذه النتائج نرى أن السبب راجع لعدم وجود جهة أمرة واحدة وإنما عدت جهات لهذا يجد العامل نفسه أمام صعوبة اتخاذ قرار يرضي جميع الأطراف .

وهذا ما تطرقنا إليه في تحليلنا للسؤال (الثالث).

6 - السؤال 6: هل تعتبر زملائك في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم 11: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 6. الشكل رقم 17: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 6.



الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	29	70,7
لا	12	29,3
المجموع	41	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 11

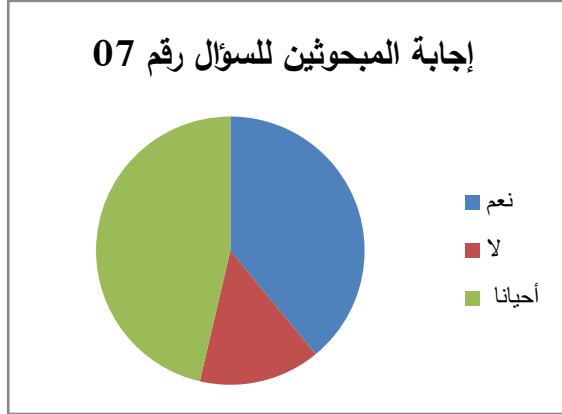
من خلال الجدول رقم ( 11 ) والشكل السابق يتضح أن نسبة 70,7% أي ما يعادل 29 فرد يعتبرون زملائهم في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية في حين أن نسبة 29,3% أي ما يعادل 12 فرد من العينة المستجوبة أجابوا بلا.

وهذا يبين أن العمال فيما بينهم راضين عن كفاءة بعضهم البعض ومقدرين لمهارات بعضهم البعض وإذا اعتبر العامل زملائه أكفاء فهذا يعني انه يعمل في انسجام وتوافق معهم وأنهم لا يعرقلون مهامه وهذا يخفف الضغط والعكس صحيح.

7 - السؤال 7: يهتم المرؤوسين بالمشاكل والاقتراحات المقدمة؟

وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم 12: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 07. الشكل رقم 18: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 07.



الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	16	39,02
لا	6	14,63
أحيانا	19	46,34
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 12

يتضح من الجدول رقم (12) والشكل أعلاه أن أغلب المسؤولين يقومون بمناقشة مشاكل العمل مع الموظفين والتي كانت تقدر النسبة بنعم وغالبا على التوالي 39,02% و 46,34% من نسبة أفراد العينة.

وهذا راجع لطبيعة العمل التي تتطلب معرفة أحوال العمل عن طريق الاقتراحات والآراء المقدمة وكذا طرح المشاكل والعمل على إيجاد حلول لها.

هذا ما يجعل الفرد في المؤسسة يشعر بأن له أهمية وأن انشغالاته محل الدراسة مما يخفف الضغط والقلق والتوتر على العامل بكل راحة وتقدم ما هو أفضل.

8 - السؤال 8: حجم العمل الذي يقوم به يؤثر على التزاماتك العائلية؟

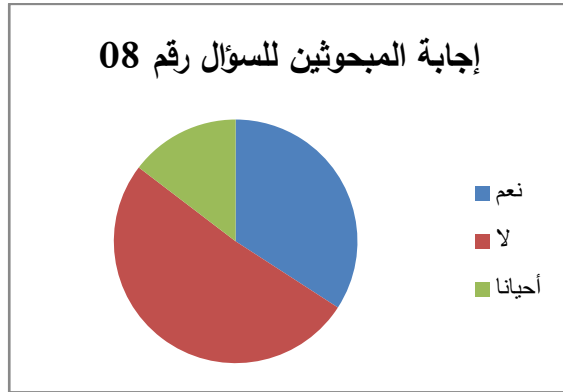
وتحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 19: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

08

الجدول رقم 13: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

08.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
نعم	14	34,14
لا	21	51,22
أحيانا	6	14,63
المجموع	41	100

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 13

المصدر: من إعداد ال طالبين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

يبين لنا من خلال الجدول رقم (13) والشكل السابق أن 14 فرد من العينة المستجوبة أي نسبة

34,14% صرحوا بأن حجم العمل يؤثر على التزاماتهم العائلية وربما تكون هذه الفئة تكون عاملة في مواقع

المسؤولية ولها التزامات عمل كثيرة، أما نسبة 51,22% أي ما يعادل 21 فرد مستجوب لا ترى ذلك لأنها ربما

تعمل في مواقع بسيطة لذلك لا يطغى العمل على الحياة الخاصة.

9 - السؤال 9: عادة ما يتصل بك الرئيس خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز مهمات معينة؟

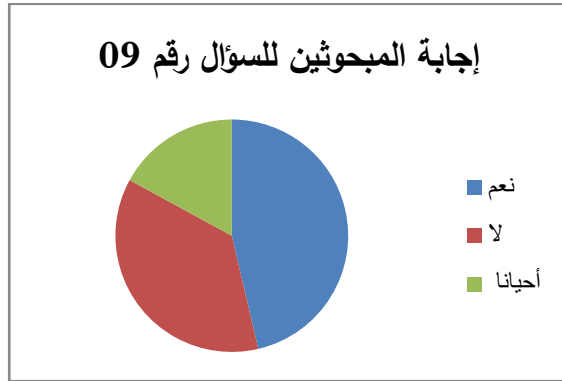
وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 20: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 14: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

09.

09



فئات	التكرار	النسبة %
نعم	19	46,34
لا	15	36,59
أحيانا	7	17,07
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم

الاستبيان.

14

يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك اتصال بين الرئيس وأفراد العينة خارج أوقات العمل الرسمية حيث

صرح 19 فرد من أفراد العينة بأنه يتم الاتصال بهم، بينما المستجوبين الباقين كانت إجابتهم بلا وأحيانا.

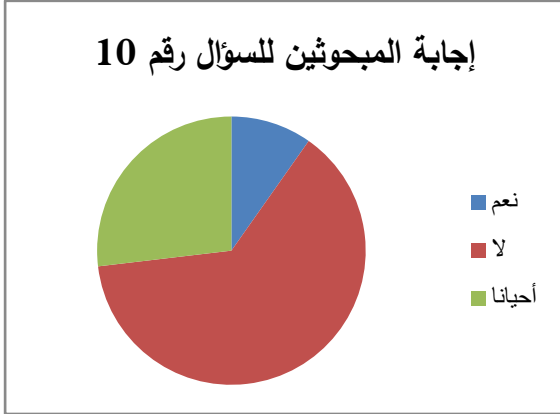
الاتصالات خارج أوقات العمل تسبب للفرد انزعاج وضجر وعدم الاستمتاع الكامل بالوقت مع الأهل

والأصدقاء خاصة وأن أغلب الأفراد كما ذكرنا أنهم متزوجين وبالتالي هذا يسبب لهم ضغط وإرهاق من العمل .

10 -السؤال 10: تأخذ معك عملك الغير منتهي إلى البيت؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم 15: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 10.  
الشكل رقم 21: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 10.



الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	4	9,78
لا	26	63,41
أحيانا	11	26,89
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

الاستبيان .

رقم 15

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 15 ) والشكل رقم ( 21 ) السابق أن 26 فرد من العينة المستجوبة أي

63,41% تأخذ معها العمل للبيت وهذا ربما راجع للعمل تحت الضغط والسرعة في الأداء في حين نسبة

9,78% أي 4 أفراد من المستجوبين و 26,89% أي 11 فرد من أفراد العينة المستجوبة أجابوا بنعم وأحيانا.

وهذا راجع ربما للأعمال الإضافية التي يقوم بها العمال أو عند تقديم الأعمال بأجل معين.

11 -السؤال 11: تعرضت لمشاكل صحية بسبب وظيفتك، كالأرق، تساقط الشعر...الخ؟

وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 22: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

11

الجدول رقم 16: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 11.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
نعم	14	34,15
لا	27	65,85
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 16

من خلال الجدول رقم (16) والشكل السابق نلاحظ أن 14 فرد من أفراد العينة أي 34,15% من مجموع

النسبة صرحوا بأنهم يعانون من مشاكل صحية بسبب عملهم وتمثلت هذه المشاكل في آلام الظهر، الأرق،

القولون العصبي... الخ في حين أن 27 فرد من أفراد العينة المستجوبة أي 65,85% لا يعانون من ذلك، يمكن

القول أن هذا ربما عائد لطبيعة العمل ونوع الضغط المتعرض له أما يكون ضغط مرتفع أو ضغط منخفض

فالرؤساء يتعرضون للضغط أكثر من غيرهم بسبب المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

12 -السؤال 12: هل أنت راضٍ بمستوى العمل الذي تقدمه؟

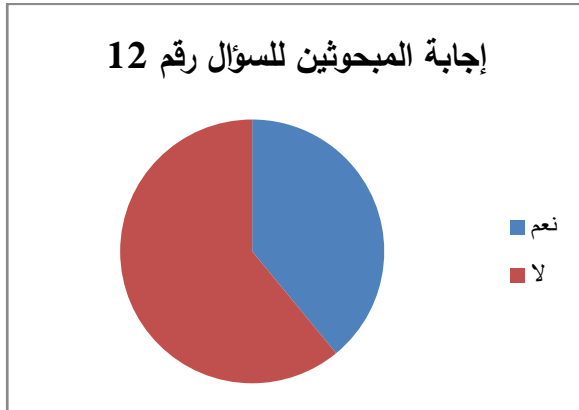
وتحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 23: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 17: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

12.

12.



النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
39,02	16	نعم
60,96	25	لا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم

17

نرى من الجدول رقم (17) والشكل أعلاه أن إجابة المستجوبين كانت، بنعم ولا 16 فرد من أفراد العينة أجابوا بأنهم راضين عن مستوى العمل الذي يقدمونه أي نسبة 39,02%، بينما 25 فرد أجابوا بلا، من هنا يتضح لنا أن الأفراد المستجوبين يطمحون لتقديم عمل أفضل من عملهم بما أن إجابة أغليبيتهم كانت بـ لا أي دليل على وجود منافسة خفية وتحقيق للطموح ورفع من الكفاءة باعتبار أنهم صرحوا في السؤال رقم 6 أنهم يعتبرون زملائهم في العمل ذو الكفاءة.

مما يحفزهم لبذل جهود أكثر لتحسين الأداء.



13 -السؤال 13: هل تؤدي واجبات ومهام إضافية؟

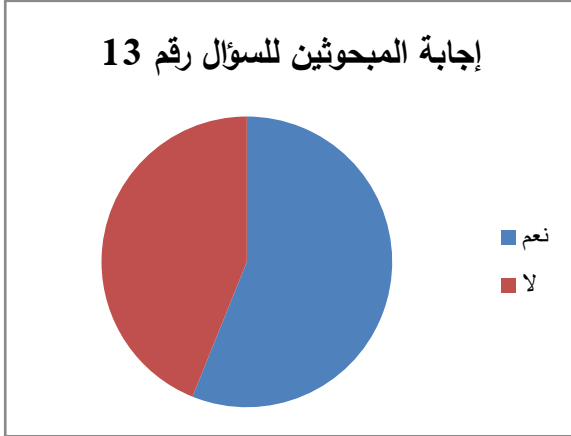
وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 24: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

13

الجدول رقم 18: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

13



فئات	التكرار	النسبة %
نعم	23	56,1
لا	18	43,9
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم

18

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (18) نلاحظ أن 23 فرد من أفراد العينة المستجوبة أي ما يعادل 56% يقومون بتأدية مهام إضافية وهذا ما يولد ضغط ويؤثر على أداء العامل للقيام بواجباته وأعماله الرئيسية داخل المؤسسة في حين أن 18 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 43,9% لا يقومون بالمهام الإضافية وذلك راجع ربما لطبيعة المنصب ونوع عمل كل فرد.

14 - السؤال 14: يتدخل المسؤولين بأداء عملك بشكل كبير؟

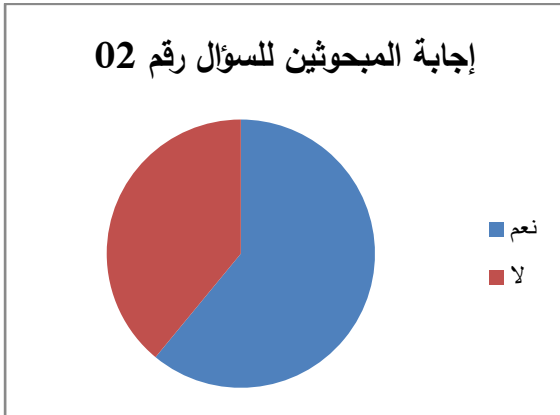
تحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 25: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 19: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

14.

14.



الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	25	60,97
لا	16	39,03
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان .

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 19

من خلال الجدول رقم (19) والشكل السابق يتبين أن 25 فرد من مجموع المستجوبين أي نسبة 60,97% يتم التدخل في أداء وظيفتهم بشكل كبير وذلك من طرف المسؤولين، بينما الأفراد الباقين أي 16 فرد صرحوا بالعكس.

يتدخل المسؤولين في المهام الموكلة لأفراد العينة تفاديا للأخطاء والقيام بالأعمال المطلوبة كما هو مطلوب، هذا ما يسبب للفرد ضغط وتوتر في العمل لأنه لا يشعر بالحرية الكاملة.

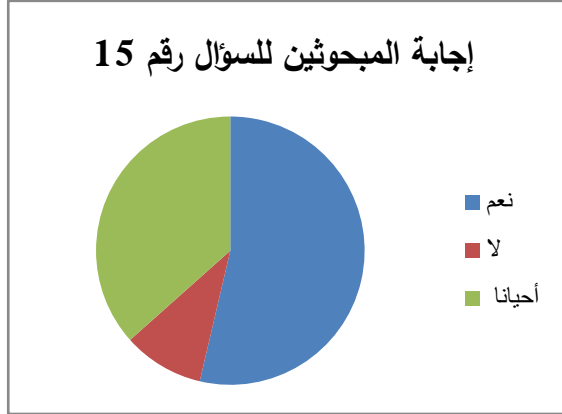
15 - السؤال 15: كل الأهداف والمشاريع واضحة بالنسبة لك؟

وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 26: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

15.

الجدول رقم 20: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 15.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
نعم	22	53,66
لا	4	9,75
أحيانا	15	36,58
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 20

نرى من الجدول رقم (20) والشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن الأهداف واضحة بالنسبة لهم كانوا 22 فرد من مجموع المستجوبين أي نسبة 53,66% بينما 4 أفراد العينة صرحوا بـ لا قدرت نسبتهم بـ 9,75%.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الأهداف واضحة بالنسبة للعمال وهو ما يجعلهم يحسون بالانتماء ويحسون أداءهم من أجل بلوغ هذه الأهداف.

16 -السؤال 16: هل تعتبر نفسك ركيزة أساسية في المؤسسة؟

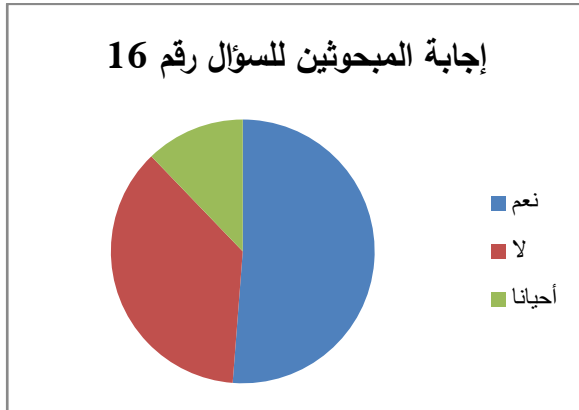
وتحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 27: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 21: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

16.

16.



النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
51,22	21	نعم
36,59	15	لا
12,19	5	أحيانا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم

21

من خلال الجدول رقم (21) والشكل أعلاه نلاحظ أن 21 فرد من أفراد العينة وبنسبة 51,22% يؤكدون بأنهم يعتبرون أنفسهم ركيزة أساسية في المؤسسة في حين أن 15 فرد من مجموع المستجوبين أكدوا العكس، بينما 5 الباقين تجنبوا الإجابة.

شعور الفرد بأنه ركيزة أساسية في المؤسسة يجعله يحس بالولاء والأهمية للخدمات التي يقدمها وبالتالي يحافظ على هذا الاعتبار بتقديم ما هو أفضل والسعي لتحسين أدائه للاحتفاظ بهذا الاعتبار.

17 -السؤال 17: هل تعتبر أن الأجر والحوافز التي تتحصل عليها متوافقة مع الجهود التي تبذلها؟

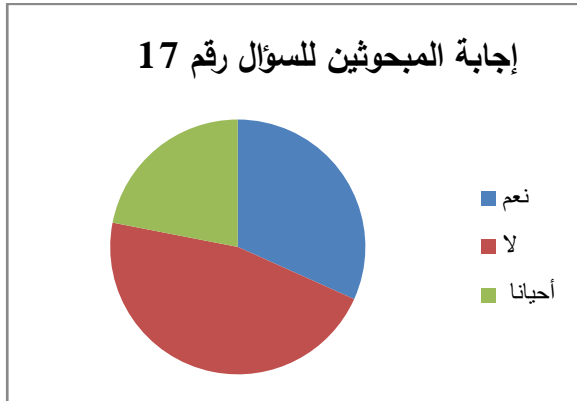
وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 28: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 22: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

.17

.17



فئات	التكرار	النسبة %
نعم	13	31,71
لا	19	46,34
أحيانا	9	21,95
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول رقم

الاستبيان.

22

تبين من الجدول رقم (22) والشكل السابق أن أكبر نسبة من نصيب 19 فرد من مجموع العينة أي ما يعادل نسبة 46,34% صرحوا بأن الأجر والحوافز التي يتحصلون عليها غير متوافقة مع الجهود التي تبذل في حين أن 13 فرد من أفراد العينة صرحوا بالعكس، أما الباقي أجابوا بأحيانا على الرغم من تقارب النتائج إلا أن العمال المستجوبين غير راضين على الحوافز والأجور التي يتقاضونها لأنهم يعتبرون أن المهام التي تؤدي أكبر بكثير مما يكافئون به، وبالتالي يكون هناك أثر على الأداء حيث يبدأ بالانخفاض على ما هو عليه والنتائج تصبح غير مرضية حيث يصبح العمال يتحججون بالعطل المرضية وكثرة الغيابات.

18 -السؤال 18: ما هو عدد العطل المرضية التي أخذتها في السنة؟

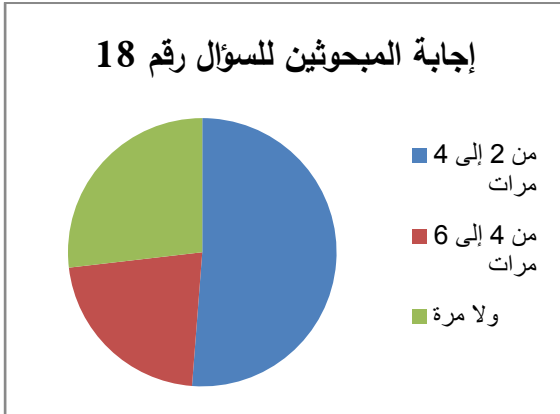
تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 29: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 23: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

.18

.18



الفئات	التكرار	النسبة %
من 2 إلى 4 مرات	21	51,22
من 4 إلى 6 مرات	9	21,95
ولا مرة	11	26,83
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

الاستبيان .

رقم 23

يتضح من الجدول رقم (23) والشكل أعلاه أن 21 فرد من مجموع المستجوبين كانت عدد غيابا تم ما بين

2 إلى 4 مرات أي بنسبة 51,22%.

في حين أن 9 أفراد من مجموع العينة تتراوح عدد غيابا تم ما بين 4 إلى 6 مرات، ما يعادل نسبة

21,95%، بينما 11 فرد الباقين صرحوا بأنهم لم يأخذوا أي عطلة مرضية.

من هنا نلاحظ أن أفراد العينة قاموا بأخذ عطل مرضية مختلفة العدد وهذا ما صرح به الأغلبية.

هذا افتراض بأن اللجوء إلى هذه العطل دليل على وجود ضغط يعاني منه العامل في المؤسسة وعدم الشعور

بالراحة في مكان تواجدته وبالتالي التهرب من العمل والتحجج بهذه العطل.

19 -السؤال 19: هل تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية لتحسين كفاءات ومستويات العمال؟

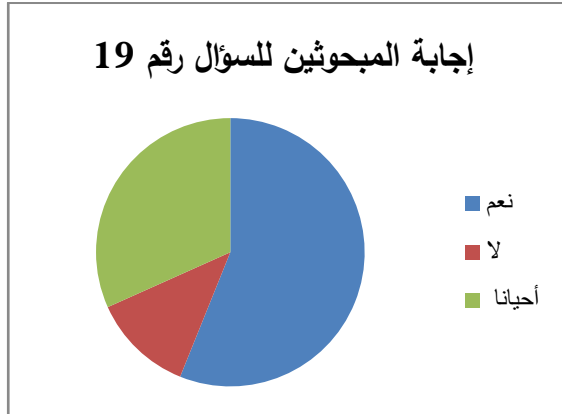
وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 30: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

19.

الجدول رقم 24: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

19.



النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
56,1	23	نعم
12,2	5	لا
31,7	13	أحيانا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 24

يتضح من الجدول رقم (24) والشكل السابق أن 23 فرد من مجموع المستجوبين أي بنسبة 56% صرحوا

بأنهم يقومون بدورات تكوينية في حين أن بقية الأفراد المستجوبين صرحوا بـ لا وأحيانا ما يقومون بدورات،

نلاحظ أن الدورات التكوينية مهمة في تحسين كفاءات الأفراد، وذلك لتمكين الفرد المستجوب من التأقلم مع

ظروف العمل الجديدة أو نظام فالانتقال من منصب إلى منصب آخر أو حتى البقاء في المنصب نفسه إذا تطلب

الأمر يحتاج إلى القيام بالتكوين لأن التكنولوجيا في تقدم مستمر وطرق العمل كذلك، لذا وجب على الفرد القيام

بالتكوين لمواكبة مختلف التغيرات وتحسين الأداء ورفع كفاءاته لما لها من فائدة وأهمية للفرد والمؤسسة معا تجنباً

للفشل.

20 -السؤال 20: هل يتم عقد اجتماعات دورية مع رؤساء العمل للبحث في مشاكل العمال؟

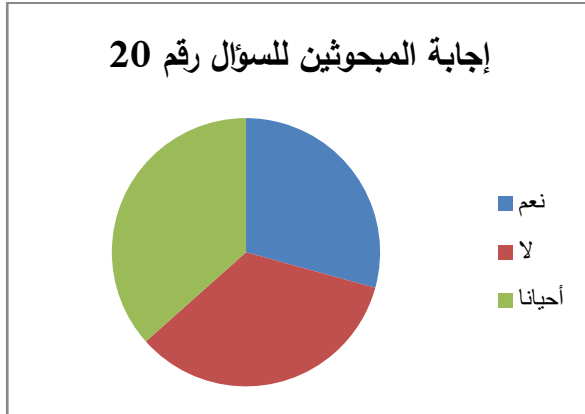
وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 31: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 25: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

20.

20.



النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
29,27	12	نعم
34,15	14	لا
36,59	15	أحيانا
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel الاعتماد على جدول

رقم 25

يتضح لنا الجدول رقم (25) والشكل أعلاه أن النسب متقاربة من خلال أجوبة أفراد العينة حيث أن 15

فرد صرحوا بأنه غالبا ما يتم عقد اجتماعات بينما 14 فرد صرحوا ب لا، أما 12 فرد الباقين أجابوا بنعم.

نلاحظ من هذه النتائج أنه يتم عقد اجتماعات لكن ليس مع كل أفراد العينة هذا ما يبين أن الفئة التي

أجابت بنعم قد تكون من فئة المستجوبين العاملين في الإدارة أو ممثلي أو رؤساء أقسام حيث تتاح الفرصة من

خلال هذه الاجتماعات لعرض المشاكل والانشغالات.

أما الذين أجابوا بلا فقد يكونوا من بين العمال البسطاء لا يتم استدعائهم أثناء عقد الاجتماعات.

إذا مفهوم الاجتماعات مختلف عند العمال حسب المستوى الإداري الذي يشغله الفرد باعتبار الضغط

يختلف من قسم إلى آخر وبالتالي يلجأ للاجتماعات ليكون هناك مجال مفتوح للاتصال والتواصل ومعرفة ما

يجري في المؤسسة.



## خلاصة:

من أجل الوقوف على واقع الضغوط في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ومعرفة تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم الشركة والتعريف العام لها ومجالاتها وأهدافها والتعريف بكل الجوانب الرئيسية المحيطة بنشاطها، تم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة إلى جانب كل من أساليب القياس وجمع البيانات، وبغرض معرفة أثر الضغوط على تحقيق التميز في الأداء لم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استعمار البحث بمختلف محاورها حيث تم تحليلها بالاعتماد على أسلوب Excel للوقوف على صحة فرضيات البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.

يمكن القول أن ديوان الترقية والتسيير العقاري من أكثر المؤسسات التي تواجه الضغوط لكونها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، حيث يعتبر عنصر الوقت مهم بالنسبة للعمال وينبغي عدم تركيزه أساسية في المؤسسة وهذا ما يعطي العامل دافع الإخلاص في العمل، في حين أن الاهتمام بالمشاكل المقترحة وتقديم التحضيرات موجود بصفة متوسطة ومما سبق، يمكن القول أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يستمد استمراره رغم الضغوط الكثيفة التي يواجهها من خلال تحمل موظفيه المسؤولية في التعامل معها والتأقلم مع الوضع.

خاتمة

## خاتمة:

على ضوء ما سبق دراسته يتبين لنا أن موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الباحثين و مراكز البحث و هذا ما ينتج عنه إيجابيات و سلبيات و إلى التكاليف على مستوى الفرد و الجماعة أو على المستوى التنظيمي و هو أحد الموضوعات التي شغلت أذهان الباحثين، كما أن جل الموظفين يقصون معظم وقتهم في العمل. فالأهمية بالنسبة للمؤسسة هو تحسين أداء العمال، و عليه نربط مفهوم ضغوط العمل بالأداء و هو قياس مدى تأثير عنصر ضغوط العمل على الأداء.

فانطلقت هذه الدراسة من كونها تساهم في إلقاء الضوء على بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و هي ضغوط العمل على المورد البشري، و منها لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة ضغوط العمل و مدى تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، هذه الإشكالية تم معالجتها من خلال فصلين تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي و إتباع المنهج الوصفي التحليلي ثم التوصل إلى عدة نتائج مع اختبار الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث و إثرائه مستقبلا.

لقد ربطنا دراستنا بموظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري لمعرفة مدى تأثير مختلف مصادر الضغوط التي يتعرض لها و توضيح الآثار النفسية و الجسمية و السلوكية و على الأداء الوظيفي.

و من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و سعينا إلى تقديم بعض التوصيات التي رأينا أنها نعمة من أجل رفع مستوى الأداء في المؤسسات الجزائرية و سوف نقوم بتلخيص ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة في النقاط التالية:

النتائج النظرية:

- الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات و تغيرات شديدة.
- تعتبر الضغوط مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي من خلالها تنتج مجموعة من الردود السلوكية.
- تسعى المنظمات دائما للبحث عن طرق لعلاج ضغوط عمالها و التخفيف من حدته.
- ضغوط العمل تؤثر سلبا على أداء العاملين و بالتالي على المؤسسة.
- لضغوط العمل تأثير و وزن نسبي في مستوى الأداء.

النتائج الميدانية:

- العمل في مؤسسة الترقية و التسيير العقاري يتطلب دائما السرعة في الأداء و هذا ما يجعلهم تحت الضغط.
- كانت النسب متقاربة بين أفراد العينة في سؤالنا لهم عن تأثير العمل المؤدى على التزاماتهم العائلية فاختلقت الإجابات بين نعم و لا و ذلك راجع لموقع المسؤولية، فهناك فئة موقعها العملي يؤثر على التزاماته الخاصة و هناك فئة تعمل في مواقع بسيطة.
- هناك ارتباك للعمال فيما يخص تلقي الأوامر و هذا ما يسبب لهم ضغط كبير ، فتلقي الأوامر غير واضحة لهم بل هناك ازدواجية في اتخاذ القرارات كما كانت هناك نسبة كبيرة لا تعرف أصلا ممن تتلقى الأوامر و هذا يؤدي بها إلى الضياع.
- الاتصال بالعمال خارج أوقات العمل الرسمية للقيام بمهام إضافية يسبب لهم ضغط و توتر لأنه يؤثر على حياته الخاصة و الالتزامات العائلية.
- يرى العمال أن الأجور و الحوافز المقدمة غير متوافقة مع الجهود المبذولة لأن العمل المقدم أكبر مما يتقاضون ،هذا ما يؤثر على الأداء المقدم من طرفهم.
- القيام بدورات تكوينية في صالح العمال لأنه يساعدهم على التأقلم مع الأنظمة الجديدة و كذا اكتساب مهارات و خبرات جديدة و بالتالي التحسين من مستوى الأداء.
- يتعرض العمال لكثير من الضغوط بسبب طبيعة العمل التي تتطلب احتكاك مع العمال و هذا ما يؤثر في بعض الأحيان على أداء العمال داخل الديوان و هذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

قائمة

المراجع



أولاً: الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار حرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى مملكة البحرين، 2013.
2. أحمد عبد الكريم سلامة، الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
3. أيمن السيد .احمد لطفي التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة ،الدار الجامعية ط 2005 ص172
4. برير كامل، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
5. الحزامي عبد الكريم، تكنولوجيا الأداء من الأداء إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1994 .
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2013.
7. سيزلافي اندرودي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم جعفر، معهد الإدارة العامة، الرياض
8. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002
- 9.الصيرفي محمد، قياس وتقييم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى
10. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الأردن، 2011.
11. عبدات وذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأداته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2012.
12. فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

13. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت ومفاهيم - عمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

14. لطفي راشد، نحو إطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مكتبة مديولي، القاهرة 1996 ص 120

15. مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

16. محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009.

17. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.

18. مصطفى شاويش نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

19. معين محمود عبارة، مروان محمد بن احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

## ثانيا: المذكرات

20. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2010

21. وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضي الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، الجزائر. 2011.

22. نعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر 2007 ص 38

## ثالثا: ملتقيات

23. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم تسيير 8-9 مارس 2005 ص 35





## SITUATION DES EFFECTIFS

Situation des effectifs par catégorie socioprofessionnelle arête au 31-10-2017

Catégorie socio professionnelle	E F F E C T I F S							Taux
	Permanent		Contractuel		Total		Total Générale	
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin		
Cadre	37	08	06	02	43	10	53	13.39 %
Maitre	54	62	10	22	64	84	148	37.37 %
Exécution	110	29	44	12	155	40	195	49.24 %
Total	201	99	60	36	261	135	396	
<b>Taux</b>					<b>65.91%</b>	<b>34.09%</b>	<b>100%</b>	

**NB** : Effectif globale est de 380 dont (13CID,18CIP prise en charge 100% par la direction d'emploi)

الملحق رقم (01) : عدد العمال في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

الملحق رقم (02) : الاستبيان الموجه لعمال ديوان الترقية والتسيير العقاري

جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة ماستر الحاملة لعنوان: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، صمم الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط و من ذلك نطلب منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة المطروحة للاستفادة منها لإنجاز الجزء التطبيقي من مذكرتنا.

من إعداد الطالبتين:

- عدة العانس

- وناس ليلي

ضع علامة ( X ) حسب الإجابة المناسبة:

● أسئلة شخصية:

- الجنس : ذكر :  أنثى :

- الحالة العائلية: متزوج:  :

- العمر: 25 سنة:  :

36-45 سنة:  :

26-35 سنة:  :

46 فأكثر:  :

● المؤهل العلمي:

- الثانوي:  تكوين مهني:  ليسانس:  دراسات عليا:

● التصنيف المهني الذي تعمل فيه:

- الاستقبال:  الإدارة:  رئيس قسم:

1 - يتطلب عملك السرعة؟:

نعم:  لا:

2 - كم عدد ساعات عملك في الأسبوع؟

من 25 إلى 30 ساعة:  30 - 35 ساعة:

3 - تتلقى أوامر و معلومات متضاربة من عدة رؤساء؟

نعم:  لا:  أحيانا:

4 - يتطلب عملك احتكاك متواصل مع الزبائن و العملاء؟

نعم:  لا:  أحيانا:

5 - هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

نعم:  لا:  أحيانا:

6 - هل تعتبر زملائك في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية؟

نعم:  لا:  أحيانا:

7 - يهتم الرؤساء بالمشاكل و الاقتراحات المقدمة؟

نعم:  لا:  أحيانا:

8 - حجم العمل الذي تقوم به يؤثر عاى التزاماتك العائلية؟

نعم:  لا:  أحيانا:

9 - عادة ما يتصل بك الرئيس خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز مهمات معينة؟

نعم:  لا:  أحيانا:

10 - هل تأخذ معك عملك الغير منتهي للبيت؟

نعم:  لا:  أحيانا:

11 - تعرضت لمشاكل صحية بسبب وظيفتك كالأرق ، تساقط الشعر .... إلخ؟

نعم:  لا:

12 - هل أنت راضٍ بمستوى العمل الذي تقدمه؟

نعم :  لا :

13 - هل تؤدي واجبات و مهام إضافية ؟

نعم :  لا :

14 - يتدخل المسؤولين بأداء عملك بشكل كبير ؟

نعم :  لا :

15 - كل الأهداف و المشاريع واضحة بالنسبة لك ؟

نعم :  لا :  أحيانا :

16 - هل تعتبر نفسك ركيزة أساسية في المؤسسة ؟

نعم :  لا :  عدم الإجابة :

17 - هل تعتبر أن الأجر و الحوافز التي تتحصل عليها متوافقة مع الجهود التي تبذلها ؟

نعم :  لا :  أحيانا :

18 - عدد العطل المرضية التي اخذتها في السنة ؟

من 2 إلى 4 مرات :  من 4 إلى 6 مرات :  و لا مرة :

19 - هل تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية لتحسين كفاءات و مستويات العمال ؟

نعم :  لا :  أحيانا :

20 - هل يتم عقد اجتماعات دورية مع رؤساء العمل للبحث في مشاكل العمال ؟

نعم :  لا :  أحيانا :

شكرا على تعاونكم.