



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

ضغوط العمل وانعكاساته على أداء المرأة العاملة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب شتمة- بسكرة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ

إشراف الأستاذة:

د. كلثوم مسعودي

إعداد الطالبتين:

رانيا غول

ابتسام قدوري

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر و عرفان

اللهم لك الحمد والشكر كله إليك يرجع الفضل كله سره وعلايته وبعد:  
نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى كل من وقف بجانبنا  
وساعدنا وقدم لنا يد العون من قريب وبعيد ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة  
"مسعودي كلثوم" والتي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة وتوجيهاتها من بداية هذا  
العمل إلى نهايته وكل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل العلمي.

# إهداء

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا، نحمد الله أنه

عز وجل أنه وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي هذا العمل إلى قرة عيني، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها... إلى التي حرمت نفسها وأعطتني،

ومن نبع حنانها سقتني ... إلى من وهبتني الحياة ... أمي العزيزة حفظها الله .

إلى من يزيدني انتسابي له وذكره فخرا واعتزازا و... إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي...

إلى من لم يينخل علي بأي شيء... إلى أعظم أعز رجل في الكون أبي العزيز حفظه الله.

إلى أخي الشقيق الحنون سندي وعزوتي في زماني "منذر".

إلى أخواتي الأحباء "هناء" و "لميس".

إلى أهلي وأقاربي كل باسم.

إلى جميع صديقاتي وزملائي في دفعة التخرج " علم اجتماع تنظيم وعمل " .

إليكم جميعا الشكر والتقدير والاحترام.

غول رانيا



# إهداء

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا، نحمد الله أنه عزوجل أنه وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي هذا العمل إلى قرة عيني، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها... إلى التي حرمت نفسها وأعطتني، ومن نبع حنانها سقتني... إلى من وهبتني الحياة... أمي العزيزة حفظها الله .

إلى من يزيدني انتسابي له وذكره فخرا واعتزازا و... إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي... إلى من لم يبخل علي بأي شيء... إلى أعظم أعز رجل في الكون أبي العزيز حفظه الله.

إلى أخواتي الأحباء "إيمان" و "شهيناز" و "سلاف".

إلى أهلي وأقاربي كل باسم.

إلى جميع صديقاتي، خاصة صديقتي "ريهام" وزملائي في دفعة التخرج

" علم اجتماع تنظيم وعمل "

إليكم جميعا الشكر والتقدير والاحترام.

قدوري ابتسام

# فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
4	أولا: إشكالية الدراسة
5	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
5	ثالثا: أهمية و أهداف الدراسة
6	رابعا: تحديد المفاهيم
13	خامسا: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التحليل السوسولوجي لضغوط العمل</b>	
24	تمهيد
24	أولا: أهمية وخصائص ضغوط العمل
26	ثانيا: عناصر ومراحل ضغوط العمل
30	ثالثا: أنواع ومصادر ضغوط العمل
38	رابعا: أعراض ونماذج دراسة ضغوط العمل
45	خامسا: آثار ونتائج ضغوط العمل
46	سادسا: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
51	خلاصة
<b>الفصل الثالث: التحليل السوسولوجي للأداء الوظيفي</b>	
53	تمهيد
54	أولا: أهمية و عناصر الأداء الوظيفي
56	ثانيا: معايير و أبعاد الأداء الوظيفي
60	ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
63	رابعا: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي
64	خامسا: تقييم الأداء الوظيفي
81	سادسا: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي
83	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل وتفسير بيانات الدراسة وعرض النتائج	
85	تمهيد:
85	أولاً: مجالات الدراسة
87	ثانياً: منهج الدراسة
87	ثالثاً: عينة الدراسة
88	رابعاً: أدوات الدراسة
89	خامساً: أساليب تحليل الدراسة
90	سادساً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة وعرض النتائج
115	سابعاً: التوصيات
116	خلاصة
118	الخاتمة
120	المراجع والمصادر
130	الملاحق
142	ملخص الدراسة

# فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل المقارنة بين الضغوط الايجابية و الضغوط السلبية	31
02	يوضح السن	90
03	يوضح الحالة الاجتماعية	91
04	يوضح سنوات الخبرة	92
05	يوضح نوع المنصب	93
06	يوضح الشهادة المتحصل عليها	94
07	يوضح تطابق الوظيفة مع التخصص	95
08	يوضح التعقيد في المهام الموكلة	95
09	يوضح التداخل في المهام	96
10	التعليمات التي تخص العمل مضبوطة	97
11	المعانة من نقصد المعلومات الخاصة بتنفيذ العمل	98
12	تتلقين تعليمات متعارضة من عدة مسؤولين	99
13	الكثير من التغيرات التي تحدده الإدارة في مكانها المناسب	100
14	إيجاد الوظائف المقدمة	101
15	المهام الموكلة إليك تتناسب مع الطاقة	101
16	الشعور بالإرهاق لكثرة العمل	102
17	المعانة من توترات بسبب العمل	102
18	بعض المهام تحتاج وقت أكثر لإنجازها	103
19	حجم العمل له تأثير على الالتزامات العائلية	104
20	اللجوء في حالة زيادة أعباء العمل	104
21	انجاز المهام خارج أوقات العمل	105
22	الشعور بالاستقلالية	106
23	علاقة المسؤول في العمل	106
24	العلاقة بالزملاء في العمل	107
25	الشعور بالارتياح مع جماعة العمل	108
26	الأجر يتوافق مع الجهد المبذول	108
27	الصعوبة في الحصول على إجازات	109
28	نقص المعدات اللازمة لأداء العمل	110

111	صعوبة التنقل من البيت إلى مكان العمل	29
111	مستوى التهوية في مكان العمل مناسب	30
112	كثرة الضجيج في العمل	31
113	تأثير مستوى الإضاءة على مستوى المردود اليومي	32

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	عناصر ضغوط العمل	01
29	يوضح مراحل ضغوط العمل	02
32	أنواع ضغوط العمل	03
41	نموذج جيبسون و زملائه لدراسة ضغوط العمل	04
42	نموذج كرايترز و كينيكي لدراسة ضغوط العمل	05
43	يوضح نموذج ليبر و نيومان	06
44	يوضح نموذج مارشال	07
56	يوضح عناصر الأداء	08
62	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء	09
68	أهداف عملية تقييم الأداء	10
72	يوضح عناصر تقييم الأداء	11
77	يوضح طرق التقييم الحديثة	12
77	يوضح طرق التقييم التقليدية	
80	يوضح الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء	13
82	العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء	14

# مقدمة

تعتبر ضغوط العمل من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين في موضوع السلوك التنظيمي عامة، وعلم اجتماع تنظيم وعمل خاصة، فضغوط العمل تؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من الباحثين في عدة مجالات ، لما لها من انعكاسات على سلوك الأفراد وأدائهم في العمل نتيجة لتأثير بالمشيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط قد تفرض على الفرد أن يعيش نوعا من القلق والتوتر، مما قد يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية والذهنية، وبالتالي قد ينعكس على مهامه وعلاقته مع زملاء العمل في المؤسسة، إلا أن التأقلم مع هذه البيئة وتحقيق الأهداف المطلوبة يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بالانجاز والتحقيق من قدراته وتعزيز ثقته بنفسه، وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العامل بحسب طبيعة أو ميزة كل عمل.

إن تأثير ضغوط العمل قد يكون متنوعا، حيث يمكن أن تسبب في زيادة مستوى الإنتاجية والابداعية، وفي الوقت نفسه يمكن أن يؤدي والإرهاق والتعب، وهذا قد ينعكس على أدائه سلبا أو إيجابا. وقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى هذا الموضوع بعنوان: " ضغوط العمل وانعكاساته على أداء المرأة العاملة" ومن هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى جانبين رئيسيين الأول يتمثل في الإطار النظري احتوى على ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** وهو الفصل التمهيدي الخاص بالإطار المنهجي للدراسة وما يتعلق به من دوافع اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشكالية وتحديد المفاهيم، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى المتغير الأول وهو ضغوط العمل، خصائص وأهمية ضغوط العمل، عناصر ومراحل ضغوط العمل، أنواع ومصادر ضغوط العمل، أعراض ونماذج ضغوط العمل، آثار ونتائج ضغوط العمل، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.

**الفصل الثالث:** تطرقنا فيه إلى المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي، وقد تناولنا فيه أهمية وعناصر الأداء، معايير وأبعاد الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، مظاهر ضعف الأداء، تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وأبعاده، وخطوات وطرق ومسؤولية تقييم الأداء، العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

**الفصل الرابع:** تطرقنا فيه إلى الاجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، العينة المتبعة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية، نتائج وتوصيات الدراسة.

# الفصل الأول : موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

إن التغيير المستمر والسريع في المؤسسات يعتبر سمة من سمات هذا العصر، حيث عرفت المؤسسات تحولات جذرية في معظم عناصرها ومكوناتها ذلك راجع لتواجدها داخل بيئة حركية متغيرة دائمة التفاعل معها تؤثر عليها وتتأثر بها، وقد ينتج عن ذلك الوضع ضغوط تخلف آثارا نفسية وانعكاسات على السلوك والاتجاهات والأداء داخل المؤسسات، لهذا تسعى جاهدة لمواجهة الضغوط الناتجة عن تلك التحولات والتغيرات لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الوضع التنافسي الجيد.

وتعتبر ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، نظرا لتعدد الحياة في مختلف المجالات التي تستوجب على الإنسان اللحاق بها ومواكبتها، وهذه العوامل دفعت المرأة للخروج إلى ميدان العمل بجانب الرجل من أجل إشباع حاجاتهم، مما ساهم في زيادة عدد الأدوار التي تقوم بها بالإضافة إلى كونها أم وزوجة وربة بيت، ويضاف إليها دورها كعاملة خارج المنزل، وبذلك تتعدد واجباتها ومسؤولياتها مما يجعل المرأة تعيش حالة صراع وضغط نتيجة تعدد المطالب فينتابها شعور بالعجز والإحساس بعدم القدرة على القيام بجميع أعمالها، وهذا يجعلها حبيسة لضغوط كبيرة، فهي تتحمل أعباء العمل في العمل والمؤسسة في آن واحد.

ونظرا لتعدد أعمال المؤسسات وتطورها وزيادة متطلبات العمل والتي تظهر على حجم الأعباء والواجبات التي يقوم بها العاملون إلا أنهم العنصر المهم لكسب ولائهم وانتماءهم وتحفيز طاقاتهم، فشعور الرضا والاستقرار الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى تعزيز الأداء داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تعتبر ضغوط العمل من أهم العوامل التي تتسبب في الكثير من المشاكل التنظيمية على مستوى الأداء، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

السؤال الرئيسي:

- ما هي انعكاسات ضغوط العمل على أداء المرأة العاملة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي انعكاسات غموض الدور على أداء المرأة العاملة؟

- ما هي انعكاسات عبء العمل على أداء المرأة العاملة؟

- ما هي انعكاسات بيئة العمل على أداء المرأة العاملة؟

**ثانياً: أسباب اختيار الموضوع :**

اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بقدر ما كان تأمل و إعجاب وكذلك لوجود أسباب تدفع الباحث لمعالجة أهم القضايا التي يريد دراستها، ويمكن إيجاز أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- ✓ الرغبة والميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.
- ✓ تمحور الموضوع ضمن التخصص المدروس في علم الاجتماع تنظيم و عمل.
- ✓ معرفة الانعكاسات التي تخلفها ضغوط العمل على أداء المرأة العاملة.
- ✓ محاولة الوصول إلى بعض الحقائق التي تمكننا من تحليل الواقع المعاش داخل بيئة العمل، والرغبة في اكتشاف الحياة المهنية للمرأة العاملة.
- ✓ الكشف عن الأسباب التي أدت إلى ظهور ضغوط العمل بالنسبة للمرأة العاملة.
- ✓ قلة الدراسات التي تهتم بضغوط العمل لدى المرأة العاملة.

**ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة :**

**1- أهمية الدراسة :**

- تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات وخاصة بأداء المرأة العاملة، فإن العاملات يتعرضن لضغوط متعددة المصادر داخل بيئة العمل.
- ✓ إعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر وأسباب ضغوط العمل ومن هنا نستطيع معرفة الحلول اللازمة من أجل تحسين أداء المرأة العاملة.
  - ✓ تحديد الانعكاسات التي تخلفها هذه الضغوط على المرأة العاملة.
  - ✓ الوصول إلى توصيات ونصائح للتجنب من ضغط العمل الذي ينعكس على أداء المرأة العاملة.
  - ✓ الكشف عن العلاقة بين ضغط العمل والأداء من أجل تقديم سبل واقتراحات للحد من الضغط أو التعامل معه.

## 2- أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف البحث في الكشف عن أكثر الأبعاد تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي، والهدف الرئيسي من الدراسة هو البرهنة على الفروض التي تمت صياغتها ومدى صحتها.

- ✓ معرفة انعكاس ضغوط العمل على أداء المرأة العاملة.
- ✓ معرفة انعكاس غموض الدور على أداء المرأة العاملة.
- ✓ معرفة انعكاس عبء العمل على انجاز المهام التي تقوم بها العاملات داخل بيئة العمل.
- ✓ معرفة انعكاس بيئة العمل على أداء المرأة العاملة.
- ✓ التعرف على الواقع الجزائري بشكل خاص من خلال دراسة حالة لنوع من أنواع المؤسسات.
- ✓ إعطاء بعض الاقتراحات و التوصيات للتقليل من حدة الضغوط و محاولة معالجتها.

## رابعاً: تحديد المفاهيم :

### 1- مفهوم الضغط:

لغة: تعود كلمة ضغوط STRESS لغويا إلى الكلمة اللاتينية STRINGER وتعني يسحب بشدة.<sup>1</sup>

من الضغط، يضغط ضغطاً وضغطة ويعني عصره وزحمة وضيق عليه، الضغطة (بضم الضاء) تعني الزحمة والضيق والشدة والمشقة، الضغطة (بفتح الضاء) تعني القهر والضيق والاضطرار، ومنه ضغطة القبر أي تضيقه على الميت.<sup>2</sup> ويعرف على أنه الشعور بالتوتر والقلق أو الهم.<sup>3</sup>

### اصطلاحاً :

عرفه هانز سيلاي: "هو استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 106.

<sup>2</sup> زينب النجار، حسن شحاتة، حامد عمار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003، ص 208.

<sup>3</sup> عادل بن صلاح الدين عمر عبد الجبار، ومحمد منترك مسعود القطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2007، ص 183.

إن الضغط قد ننظر إليه على أنه الحالة التي يوجد فيها العامل عندما يصعب عليه التكيف مع وضعية معينة نتيجة شعوره بأن قدراته لا تسمح له بالاستجابة لمتطلبات المحيط أو لمتطلبات العمل.<sup>2</sup> بمعنى أن الضغط حالة نفسية تظهر عندما يعجز العامل على التجاوب والتفاعل مع متطلبات محيط العمل مستجداته.

هو تجربة ذاتية لدى الفرد نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار جسمية، نفسية، أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه في العمل.<sup>3</sup> يقول Ford في معجم علم النفس (1996): الضغط مصطلح يستخدم للدلالة على نطاق واسع من حالات الإنسان الناشئة كرد لتأثيرات مختلفة بالغة القوة وتحدث الضغوط نتيجة العوامل الخارجية مثل كثرة المعلومات تؤدي إجهاد انفعالي، وتظهر الضغوط نتيجة التهديد والخطر وتؤدي الضغوط إلى تغييرات في العمليات العقلية وتحولات انفعالية وبنية دافعية متحولة لنشاط وسلوك لفظي وحركي قاصر.<sup>4</sup>

نلاحظ من التعريفات السابقة بأن الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتباره المصدر الرئيسي لما قد يواجهه من ضغوط، وكذلك اعتبروا الضغط ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض عليه تحملها، بمعنى أن الضغط ينشأ نتيجة مواقف سلبية ومن الممكن أن ينشأ عن فرص يستطيع الفرد أن يستغلها في مواقف ايجابية.

#### -التعريف الإجرائي :

الضغط هو استجابة من خلال ردود أفعال سلبية أو ايجابية أو نفسية أو سلوكية أو جسدية تصدر من الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات مختلفة، حيث هذه المثيرات موجودة في الفرد نفسه أو في البيئة التي ينتمي إليها.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص10.

<sup>2</sup> محمد الطاهر طبعلي، ضغوط العمل لدى معلم المدرسة الابتدائية و إستراتيجية التكفل بها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص59.

<sup>3</sup> عتيقة حرايرية، الفصل الثاني ضغوط العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجم، العدد الخامس، جوان 2015، ص40.

<sup>4</sup> عريس نصر الدين، استراتيجيات تكيف أطباء مصلحة الاستعجالات في وضعيات الضغط النفسي، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016.2017، ص 59.

## 2 \_ تعريف العمل :

لغة: العمل مشتق من الفعل عمل يعمل عملا، ويعني هذا المفهوم في معناه العام، أي نشاط أو جهد نحو انجاز هدف معين.<sup>1</sup>

اصطلاحا: هناك تعريفات عديدة للعمل نذكر منها :

يشير مصطلح العمل "Job" إلى مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد، ومعنى ذلك أن العمل يتضمن وفق هذا المفهوم جانبين :

✓ مجموعة من الوظائف تتضمن واجبات ومسؤوليات ومعارف متقاربة ومتراصة.

✓ مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي قد يعهد بها إلى فرد واحد أو عدة أفراد.<sup>2</sup>

يعرف أيضا العمل **action** هو مجموعة حركات منظمة تتجه إلى التأثير في العالم الخارجي وتستهدف غاية ما، ويقال من الناحية الاجتماعية عمل مشترك **corporate action**، وعمل جماهيري.<sup>3</sup>

تعريف "كولسون" سنة 1924 على أنه الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية الإنتاج الثروات والخدمات، كما كتب "مصطفى عوفي" الجهد الذي يبذله الإنسان سواء كان عقليا أو بدنيا للمشاركة في خدمة الفرد المجتمع و يهدف إلى الحصول على أجر يساعد الفرد على الوفاء باحتياجاته.<sup>4</sup>

ويعرف العمل أيضا على أنه حركة تكون بقصد، أي أن الحركة بدون قصد لا تسمى عملا

**لقوله تعالى** : "مَنْ عَمَلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنُجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ". سورة النحل، الآية: 97

<sup>1</sup> خميسي بسمة، ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015، ص 11.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2010، ص 23.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، لبنان، د.س، 10.

<sup>4</sup> لحسن عبد الرحمان، المرأة العاملة المتزوجة الإطار وتقييم العمل المنزلي بين الزوجين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 39.

- التعريف الإجرائي:

العمل هو ذلك الجهد الفكري والجسدي المبذول، من أجل انجاز مجموعة من الأعمال والوظائف الموجهة والمسؤوليات وذلك مقابل الحصول على امتيازات في شكل أجور.

3\_ تعريف ضغوط العمل:

رغم الاهتمام المتزايد بموضوع ضغوط العمل، إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على مفهوم موحد فحسب، بسبب اختلاف وجهات نظرهم لهذا الموضوع.

فضغوط العمل تعرف على أنها: "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".<sup>1</sup>

بين هذا المفهوم أهم مسببات ضغوط العمل والتي تمثلت في العوامل الخارجية، وكذلك النتائج المترتبة عن هذه الضغوط التي تتمثل في اختلالات نفسية وعضوية يتعرض لها العامل وعليه يلاحظ:

✓ التركيز على النتائج السلبية لضغوط العمل وإهمال النتائج الايجابية.

✓ التركيز على إمكانية حدوث اختلال نفسي أو عضوي للفرد وعدم الإشارة للاختلال

السلوكي.

✓ التركيز على نتائج ضغوط العمل بالنسبة للعامل فقط، غير أنها قد تؤثر أيضاً على

المؤسسة.

وقد عرف "لوثانز" ضغط العمل على أنه "الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة".

"بارن" فقد عرفه بأنه "الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ من البيئة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاضم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 277.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 107.

ركز في التعريف الأول "لوثانز" على أثر واحد فقط لضغوط العمل والذي يظهر في الجانب الجسماني والسلوكي للعامل والمتمثل في الانحراف في مسار العمل الطبيعي دون تحديد نوع هذا الانحراف (سليبي أو ايجابي).

أما التعريف الثاني "بارن" فقد أشار لضغوط العمل أنها نتيجة للضغوطات أو المستويات أو التهديدات التي قد تنشأ عن البيئة بصفة عامة، ولم تذكر البيئة الخارجية أم الداخلية.

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.<sup>1</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف كان أشمل من التعريفات السابقة، حيث تم توضيح نتائج ضغوط العمل سواء على الأفراد العاملين أو على أدائهم داخل المؤسسة، غير أنه تم ذكر مسببات الضغوط المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل فقط وإهمال المسببات الأخرى.

#### - التعريف الإجرائي:

ضغوط العمل هي عبارة عن ردود أفعال، تحدث خلا و تؤثر على الفرد العامل جسديا وسلوكيا، و نفسيا، و ذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية مرتبطة ببيئة العمل، و التي من المحتمل أن تترك انعكاسات سلبية أو ايجابية على الفرد نفسه أو على المؤسسة التي يعمل فيها.

#### 4- تعريف الأداء :

#### لغة:

يعرف حسب المنجد الأبجدي: أنه من الفعل أدى، أي إيصال الشيء إلى المرسل إليه القضاء، طريقة التعبير.<sup>2</sup>

عرفه جبران مسعود: هو إخراج الحروف من مخارجها: "هو حسن الأداء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 283.

<sup>2</sup> المنجد الأبجدي، معجم دار المشرق، ط 5، بيروت، لبنان، 1986، ص 36.

<sup>3</sup> جبران مسعود، معجم الرائد، دار العلم للملايين، ط7، بيروت، لبنان، 1992، ص 36.

عرفه محمد السيد علي: الأداء **performance** هو الانجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى

الفرد.<sup>1</sup>

عرفه كامل بربر هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

**\_ اصطلاحاً :**

يعرف الأداء بكونه انجاز عمل معين، كما يعرفه ويليم روثول **William J, Rothwell** بأنه المخرجات والنتائج التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة أو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

ويعرف بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.<sup>4</sup>

وتعرف **راوية حسن** "الأداء" بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها هذا الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة والأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>5</sup>

كما يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط أوجه نشاط المؤسسة، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الأنشطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد السيد علي، **موسوعة المصطلحات التربوية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 39

<sup>2</sup> كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2012، ص 172.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 14.

<sup>4</sup> عقلة محمد المبيض، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

<sup>5</sup> راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 209.

نلاحظ من التعريفات السابقة يمكن التعبير عن الأداء بأنه انعكاس لقدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو مجموعة من التصرفات داخل بيئة العمل يتمثل في القيام بالمهام وكيفية إشباع متطلبات الفرد من أجل تحقيق أهداف معينة.

#### - التعريف الإجرائي :

هو كل ما يصدر عن العامل عن عمله والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل المؤسسة أو موقع العمل، فيما يتعلق بطرق أداء ودرجة انجاز المهام والنتائج التي حققها داخل المؤسسة في الوقت المحدد.

#### 5\_ تعريف المرأة العاملة:

- لغة: المرأة مشتقة من الفعل مرا وصدورها المروءة وتعني كمال الرجولة و الإنسانية ومن هنا كان المرء هو الإنسان وامرأة هي مؤنث الإنسان.<sup>2</sup>

- اصطلاحاً: هي المرأة التي تعمل خارج المنزل وتتحصل على أجر مادي مقابل عملها والتي تقوم بدورين أساسيين في الحياة ألا وهما: دور ربة بيت، ودور موظفة.<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً بأنها المرأة التي تعمل خارج المنزل مهما يكن عملها يدوياً أو مهنياً أو إدارياً أو عملياً، فالمرأة العاملة تشتغل دورين اجتماعيين متكاملين هما دور ربة البيت ودور العاملة أو الموظفة أو الخبيرة أو المعلمة خارج البيت.<sup>4</sup>

وتعرف المرأة هي التي تتحمل مسؤولية مزدوجة في أدائها لمهنتين رئيسيتين، فالأولى دور ربة بيت داخل أسرتها والثانية الخروج إلى العمل قصد تغطية حاجيات الأسرة.<sup>5</sup>

مفهوم المرأة العاملة كما عرفها إحصاء 1977 لليد العاملة النسوية: " المرأة الماكثة في

البيت تدير الأعمال المنزلية وتمارس جزئياً عملاً مريحاً".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 17.

<sup>2</sup> معن خليل عمر، علم اجتماع الأسرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 17.

<sup>3</sup> كاميليا عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984، ص 110.

<sup>4</sup> إبراهيم أسماء، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزواجي لدى المرأة العاملة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس المرضي الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 192.

<sup>5</sup> حكيمة حاج علي، الحسين حماش، تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، مجلة الروائز، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 399.

## - التعريف الإجرائي:

المرأة هي التي تمارس عملاً أو وظيفة حكومية أو في القطاع الخاص لقاء أجر مادي مقابل عملها، بهدف تحقيق المصلحة والمنفعة لها وللمجتمع الذي تعيش فيه.

## خامساً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ركيزة من الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد واختيار مشكلة الدراسة، فيبدأ الباحث بالبحث في الدراسات السابقة والتي تعتبر له تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء في البحث فالدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه كما أنها تزوده بالكثير من المراجع والمصادر وعليه سوف نعرض الدراسات الآتية من الأقدمية إلى الدراسة الأحدث (كرونولوجياً).

## 1\_ الدراسة الأولى:

وهي عبارة عن دراسة الباحث: عيسى إبراهيم المعشر أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط العليا، 2009، انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤلات التالية:

- ✓ هل توجد علاقة لعناصر ضغوط العمل (عبء العمل، الأجر والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية؟
- ✓ هل يوجد تأثير لضغوط العمل على أداء العاملين يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة)؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني وأثر هذه الضغوط على أدائهم، والتعرف على مصادر هذه الضغوط والمحاولة في وضع الحلول العلمية الممكنة وأيضاً تقديم التوصيات التي تساهم في تخفيف من هذه الضغوط.

وقد تكون مجمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم ونظراً لأكبر حجم المجتمع الذي يتكون من (23) فندقاً فقد تم اختيار (12) فندقاً يتمثلوا في منطقة الوسط (عمان) ولغايات جمع

<sup>1</sup> لحسن عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 39.

البيانات اللازمة لهذه الدراسة تم توسيع (240) استبانة على أفراد عينة الدراسة واسترد منها (197) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بواسطة الحاسوب، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة، أما العينة تمثلت في العينة العشوائية المنتظمة.

انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

\_ توجد علاقة بين ضغوط العمل (عبء العمل، الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية.

\_ يوجد تأثير لضغوط العمل على أداء العاملين يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يدل الوسط الحسابي للفقرات جميعا كوحدة واحدة وهو (2,87) على أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أن الأعمال التي توكل إليهم لا تشكل عبئا عليهم بمعنى أنها لا تشكل ضغطا، ومن خلال ملاحظة القيم المرتفعة نوعا ما في الانحراف المعياري نجد أن أفراد العينة لم يتفقوا على المهام التي توكل إليهم في كمها ونوعها تشكل عبئا للعمل.

من خلال مطالعة متوسطات الاستجابة الحسابية على الفقرات (8\_13) والمتعلقة بالأجور والمكافآت نجد أن مجمل متوسطات الاستجابة هي مرتفعة نوعا ما وهذا يعطي مؤثر إلى أن أفراد العينة يقيمون الأجور والمكافآت لا تشكل ضغطا عليهم عند حساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الستة كاملة والذي يساوي 306 نجد أن أفراد العينة يعتبرون أن الأجور والمكافآت تتناسب مع الجهد المبذول في العمل.

❖ مدى الاستفادة من الدراسة:

فهذه الدراسة استفدنا منها في تحديد الإشكالية، والمنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي، كذلك ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة.

## ❖ أوجه التشابه

هناك تشابه بين الدراسة والدراسة الحالية حيث الأولى تركز على " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية الخمسة نجوم" بينما الدراسة الحالية تركز على "ضغوط العمل وانعكاساته على أداء المرأة العاملة في المؤسسة الجامعية".

## 2\_ الدراسة الثانية:

وهي عبارة عن دراسة الباحث: محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 ، انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل التالي:  
- ما أثر مستوى ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، والتعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ومعرفة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية، والتعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد تكون مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية العليا بوزارة الداخلية في قطاع غزة وعدد المدراء بوزارة الداخلية 415 مدير، حيث استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية وقد بلغ حجم عينة الدراسة 200 من المدراء بوزارة الداخلية، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة، وتم استرداد 150 استبانة وقد استخدم الباحث باستخدام عملية المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على جميع المدراء العاملين في وزارة الداخلية وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة.

انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

\_ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية بين 0,005 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

\_ وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- بلوغ مستوى الصراع الدور مما يعني وجود صراع دور بشكل ضعيف وفي مستوى غموض الدور وجود دور بشكل ضعيف ويرجع ذلك لأن المسؤوليات محددة والصلاحيات والآليات واضحة بالإضافة لمنح الإدارة العليا صلاحيات.
- بلوغ مستوى عبء في العمل بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة ويرجع ذلك لكثرة الاستدعاءات أيام الإجازات للمدراء، وزيادة الأعباء مقارنة بالموظفين الآخرين، ووقت العمل عندهم لا يسمح بأداء ما هو مكلف به، ومستوى توفير بيئة العمل يعني أن بيئة العمل مرضي عنها بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة ويرجع ذلك بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمام العمل ووجود الضوضاء في العمل والتشطيبات غير مناسبة والأجهزة والأدوات غير مناسبة.

#### ❖ مدى الاستفادة من هذه الدراسة :

واختلفت معها في الجانب الآخر أي المتغير الثاني ألا وهو الأداء والولاء التنظيمي، واستفدنا من هذه الدراسة في تحديد عناصر الخطة والمنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي وكذلك ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة.

#### ❖ أوجه التشابه:

تكمن هذه الدراسة بأنها تناولت جانب مهم ألا وهو ضغوط العمل حيث تتشابه مع الدراسة

الحالية

#### ❖ أوجه الاختلاف:

واختلفت معها في الجانب الآخر أي المتغير الثاني ألا وهو الأداء والولاء التنظيمي.

## 3\_ الدراسة الثالثة:

وهي عبارة عن دراسة الباحث: خير الدين خورر، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة رسالة ماجستير في علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما مدى درجة هذه العناصر الثمانية (متطلبات الأجر، متطلبات الترقية، محتوى العمل، نمط الإشراف، ظروف العمل المادية، متطلبات الدور، جماعة العمل، أحداث الحياة) على مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرس انخفاضا وارتقاعا في المؤسسة التربوية الجزائرية؟  
- فماذا لو أصبحت العوامل كمصادر ضغوط مؤثرة عليه؟

هدفت الدراسة إلى الوقوف على عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرس وترتيب مصادر ضغوط العمل حسب درجة وحدة تأثيرها على إضافة إلى توسيع معلومات الدارس في مجال تخصصه، فهي تقيد في اكتساب الخبرات المنهجية في البحث العلمي الاجتماعي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس بلدية العوينات للفصل الدراسي الثالث 2009\_2010 وقد بلغ عدد المدارس المختارة 12 مدرسة وهي تضم 78 معلما فقد تم اختيار الحصر الشامل لكل مدرسي هذه البلدية العوينات دون تحديد أي خصائص حيث تم توزيع 78 استبانة وتم استرداد 66 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بواسطة الحاسوب استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة .

انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بالمؤسسة التربوية الجزائرية مجال

الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

\_ هناك علاقة بين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط الكلي العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية مجال الدراسة.

\_ هناك علاقة بين العوامل الفرعية للرضا الوظيفي لدى المدرسين والرضا العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية مجال الدراسة.  
وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن محور ضغط الأجر يأتي في المرتبة الأولى بين المحاور الثمانية وعلاقته بمستوى ضغوط العمل الكلي لأعضاء هيئات التدريس بمدارس بلدية العوينات الثمانية في علاقة بمستوى الرضا الوظيفي الكلي لأعضاء هيئات التدريس بمدارس بلدية العوينات.
- أن واقع العلاقة بين ضغوط العمل الكلي والرضا الوظيفي العام للمدرسين مجال الدراسة وفق المحاور الثمانية المختارة واعتمادا على نتائج معامل الارتباط الرتبي (سبيرمان).
- العلاقة بين ضغوط العمل الكلي وعدم الرضا الوظيفي العام للمدرسين.
- أن المستوى العام الخاص بالرضا الوظيفي الكلي لمدرسي هذه الابتدائيات وفق الأبعاد الثمانية المختارة وحسب مجتمع البحث المستخدم.

#### ❖ مدى الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي فيما يخص ضغوط العمل، وكذلك استفدنا منها في تحديد أدوات جمع البيانات والمنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي.

#### ❖ أوجه التشابه:

هناك تشابه بين الدراسة والدراسة الحالية الأولى حيث تركز على علاقة ضغوط العمل بالنسبة للمتغير الأول.

#### ❖ أوجه الاختلاف:

يكمن الاختلاف في المتغير الثاني ألا وهو الرضا التنظيمي بالنسبة للدراسة أما الحالية تركز على الأداء

4\_ الدراسة الرابعة:

وهي عبارة عن دراسة الباحثة: إبراهيمي أسماء، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة، دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولقة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس المرضي الاجتماعي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين الضغوط المهنية والتوافق الزوجي للممرضات العاملات بدائرة طولقة؟

حيث يتفرع إلى تساؤلات جزئية وهي:

- هل توجد علاقة بين الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل والتوافق الزوجي للممرضات العاملات بدائرة طولقة؟

- هل توجد علاقة بين الضغوط الناتجة عن بيئة العمل والتوافق الزوجي للممرضات والمعلمات العاملات بدائرة طولقة؟

- هل توجد علاقة بين الضغوط الناتجة عن تعدد الأدوار والتوافق الزوجي والمعلمات العاملات بدائرة طولقة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية بين الممرضات والمعلمات تعزى إلى المهنة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق الزوجي بين الممرضات والمعلمات تعزى إلى المهنة؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والتوافق الزوجي للممرضات والمعلمات العاملات بدائرة طولقة، ومعرفة العلاقة بين الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل والتوافق الزوجي للممرضات والمعلمات العاملات بدائرة طولقة والتعرف على العلاقة بين الضغوط الناتجة عن بيئة العمل وتعدد الأدوار والتوافق الزوجي ومعرفة الفروق الموجودة بين الممرضات والمعلمات في الضغط المهني والتوافق الزوجي.

وقد انطلقت الباحثة من الفرضيات التالية:

\_ توجد علاقة بين الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل والتوافق الزوجي للممرضات والمعلمات.

\_ توجد علاقة بين الضغوط الناتجة عن بيئة العمل والتوافق الزوجي لدى الممرضات والمعلمات.

\_ توجد علاقة بين الضغوط الناتجة عن تعدد الأدوار والتوافق الزوجي لدى الممرضات والمعلمات.

\_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى المرأة تعزى إلى المهنة.

\_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الممرضات والمعلمات في التوافق الزوجي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من النساء العاملات في التعليم الابتدائي والممرضات المتزوجات في دائرة طولقة ولاية بسكرة ويعلمن في القطاع العمومي، حيث اشتملت دائرة طولقة على أربعة مقاطعات تفتيشية كل مقاطعة حول مجموعة من الابتدائيات وبلغ عدد المعلمات المتزوجات فيها 175 معلمة أما في قطاع الصحة فقد حدد عدد الممرضات المتزوجات فيه 72 ممرضة وفي هذه الدراسة قامت الباحثة بمسح شامل لأفراد المجتمع حيث بلغ عدد أفراد العينة 130 مفردة.

اعتمدت على الإستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الضغوط المهنية والتوافق الزوجي لدى الممرضات والمعلمات أي أنه كلما زاد الضغط المهني قل التوافق الزوجي وهذا راجع إلى أن الإنسان قد تواجهه عوائق تفوق قدرته على التكيف والتعامل معها وبالتالي يكون التأثير سلبي.

- يوجد علاقة موجبة ليست سالبة أو عكسية بين الضغوط الناتجة عن بيئة العمل والتوافق الزوجي.

- توجد علاقة سالبة عكسية ضعيفة بين الضغوط الناتجة عن تعدد الأدوار والتوافق الزوجي لدى الممرضات والمعلمات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى المرأة العاملة تعزى إلى المهنة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الممرضات والمعلمات في التوافق الزوجي.

#### ❖ مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

فهذه الدراسة استفدنا منها في إتباع المنهج الوصفي وطريقة تحليل البيانات وكذلك ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة.

#### ❖ أوجه التشابه:

هناك تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في المتغير الأول حيث الأولى تركز على الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى لامرأة العاملة، بينما الدراسة الحالية تركز على ضغوط العمل وانعكاساته على أداء المرأة العاملة.

#### ❖ أوجه الاختلاف:

هناك اختلاف في لدارسة والدراسة الحالية ألا وهو المتغير الثاني، حيث دراسة الباحثة ركزت على التوافق الزوجي لدى المرأة العامة ودراستنا ركزت على أداء المرأة العاملة .

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين لنا من خلال الدراسات السابقة، أنها تتباين من خلال الهدف حيث تم استدراج دراسات تناولت أثر ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

والهدف من هذه الدراسة الكشف عن نوع العلاقة الموجودة الأداء والولاء التنظيمي، والرضا التنظيمي، التوافق الزوجي وبضغوط العمل، حيث قمنا بعرض 4 دراسات سابقة حيث تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث في كل مجال وكانت أقدم دراسة عيسى إبراهيم المعشر 2009، والدراسة التي تليها محمد صلاح 2009، والتي تليها دراسة ابن خورور خير الدين 2011، والأخيرة دراسة إبراهيم أسماء 2015.

وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات متنوعة من عينة الدراسة، فمنها من طبق في القطاع الفندقية ومنها في المدارس ومنها في المؤسسات الاستشفائية.

حيث نجد أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وهذا ما اعتمدناه أيضا في دراستنا أيضا كما أن أغلب الدراسات اعتمدت على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات أما الدراسة الحالية فقد اعتمدنا فيها على الاستمارة والملاحظة أما عينة الدراسة فكانت أغلبيتها عشوائية بسيطة.

وبالتالي فالدراسات السابقة أعطتنا فهما شاملا حول موضوع دراستنا وتحديد مختلف أبعاده، ومن هنا يتضح أنه هناك انعكاس لضغوط العمل على أداء المرأة العاملة.

# الفصل الثاني: ضغوط العمل

## تمهيد

أولاً: أهمية وخصائص ضغوط العمل

ثانياً: عناصر ومراحل ضغوط العمل

ثالثاً: أنواع ومصادر ضغوط العمل

رابعاً: أعراض ونماذج دراسة ضغوط العمل

خامساً: آثار ونتائج ضغوط العمل

سادساً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

## خلاصة

تمهيد:

حظيت ضغوط العمل في عصرنا هذا اهتماما كبيرا من قبل الخبراء والباحثين في شتى المجالات، بحيث تعتبر من التغيرات المحيطة بالبيئة التنظيمية التي تشكل أكبر التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة لما لها انعكاسات سلبية أكثر، مما هي إيجابية تحدث للفرد والمنظمة وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم وينقص من قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سنحاول استعراض موضوع ضغوط العمل من خلال تعريفات وإبراز أهمية وخصائص ضغوط العمل وعناصرها ومراحل وتبيان أنواعها و مصادرها، وتقديم بعض نتائج دراستها والتركيز على نتائجها وآثارها، وختاما للفصل نطرح مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل.

### أولاً: أهمية وخصائص ضغوط العمل

#### 1- أهمية ضغوط العمل:

أصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث يطلق عليها الباحثين القائل الصامت وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثار سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم أدائهم الوظيفي.

يرى كل من **Loibaruch** أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل ذلك إلى جانب خطرها على العاملين والذي يتمثل في عدم الرغبة في الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.<sup>1</sup> وكذلك تعود أهمية دراسة ضغوط العمل إلى:

- قيمة العمل ذاته وانعكاساته على حياة الأفراد وعلاقتهم الاجتماعية والاقتصادية وأثر تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلا عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره.

<sup>1</sup> مانع صبرينة، ضغوط العمل و آثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد و التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007\_2008، ص 72.

- ما تسببه الآثار السلبية لضغوط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الانجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام، مما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل، والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد، حيث أن لدراسة ضغوط العمل في أي منظمة لها فوائد عديدة منها:
- تمكين المنظمة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف على نقاط القوة والضعف وأداء العاملين.
- مساعدة إدارة المنظمة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل.<sup>1</sup>
- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل إليهم مما يسهل في الانجاز الفعال.
- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم.
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين.
- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.<sup>2</sup>

## 2- خصائص ضغوط العمل

تتميز خصائص ضغوط العمل بمجموعة من المميزات ونوردها فيما يلي:

- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها و درجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة بحيث تكون دافعا لرفع جودة العمل المنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير كما قد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار والإبداعية، لكن من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي.
- إن إدراك الناس للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق اختلافا في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها، فكثرة العمل وكذلك العمل لساعات طويلة يخلق عند البعض القلق والتوتر، بينما يعتبر آخرون

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد مهنا الحراشنة، أثر ضغوط العمل على أداء الأطباء في المستشفيات الحكومية إقليم الشمال في الأردن، رسالة ماجستير في كلية إدارة المال و الأعمال في جامعة آل البيت، 2014، ص 20.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد مهنا الحراشنة، المرجع السابق ص 21.

فرصة للتحدي وإثبات الذات وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقديرهم لمهاراتهم وغياب الفرص التي يرونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض قد يعتبرها آخرون مصدر للطاقة والنشاط.

- لا توجد وصفة تكفل خلو الحياة من الضغوط، لكن هناك أساليب تحفظها إلى حدها الأدنى.

- إن المعانات من الضغوط لا يمكن اعتبارها أحد علامات الضعف.<sup>1</sup>

- إن ضغوط العمل ليس مرادفا للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.

- ضغوط العمل ليست حادثة أو ظرف، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الأحداث، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيرا والضغوط تمثل استجابة لهذه المثيرات.

- يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا، ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا.

- ضغوط العمل متواجدة بشكل أو بآخر وفي كل مكان، فازدحام المكتبة مثلا أو زيادة طلبات الزبائن،

تغير مواعيد العمل، أو زيادة واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغط على تفكير الفرد وأصابه وحالته النفسية.<sup>2</sup>

ثانيا: عناصر ومراحل ضغوط العمل:

### 1- عناصر ضغوط العمل:

يرى Wallace&Szilage "سيزلافي و والاص" أنه يمكن تحديد ثلاث عناصر للضغوط

في المنظمة و هي كالتالي:

<sup>1</sup> خميسي بسمة، ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيد، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق، بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2014/2015، ص 66.

<sup>2</sup> موفق سهام، هبشر سميرة، القيادة و دورها في تخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة بسكرة الجزائر، 2017، ص ص 26.27.

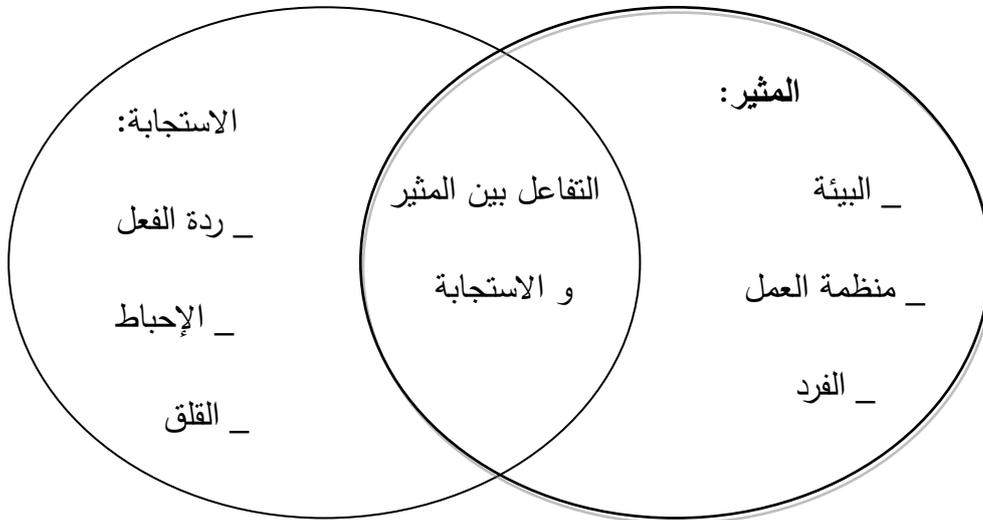
**1-1- عنصر المثير:** ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، قد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد داخل المنظمة.

**1-2- عنصر الاستجابة:** ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد تجاه الضغط، و قد تكون على شكل قلق، أو توتر، أو إحباط وغيرها، والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.

**1-3- عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة تحدث بين مثيرات الضغوط، سواء كانت تنظيمية أم بيئية وما يحدث من استجابات.<sup>1</sup>

إن هذه المكونات مهمة جدا لإحداث ضغوط العمل، فإن وجود المثير يولد ردود الفعل، وعند حدوث تفاعل بين المثير والاستجابة يحدث ضغوط العمل، إن عرض هذه العناصر يتمثل في وضع الموظفين الإداريات في الصورة، للتعرف على هذه العناصر، وأساليب التعامل معها و الحد منها.

**الشكل رقم(1): عناصر ضغوط العمل**



**المصدر:** فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 306.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 13.

## 2- مراحل ضغوط العمل

إن الفرد أثناء تعرضه للمواقف الضاغطة أو ضغوط العمل بالأخص يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

### 2-1- مرحلة الإنذار أو التنبيه:

وهي مرحلة التعرض للضغوط والإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الموظف لمثير داخلي أو خارجي<sup>1</sup>، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

### 2-2- مرحلة ردة الفعل:

وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغييرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها، أو الهروب ومحاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإن لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية، حيث يكون قد أصيب بالضغوط.<sup>2</sup>

### 2-3- مرحلة المقاومة والتكيف مع الضغوط:

وهي تحدث إذا استمرت المواقف الضاغطة لمدة، حيث يقاوم الفرد الموقف، وتختفي استجابة الإنذار كما أن الفرد العامل يحاول التكيف مع المواقف المسببة للضغوط سواء بزيادة الجهد أو إيجاد بدائل لسلوكياته في العمل، وقد تبين أن الأعضاء التي تتأثر في هذه المرحلة هي القلب والأوعية الدموية، والمعدة، والكلى، والعضلات، والعظام، الجلد والعينان.

تتميز هذه المرحلة بضعف التركيز، وعدم صفاء الذهن، وبالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة، وعدم إمكانية الفرد السيطرة على متغيرات الموقف، مما أدى إلى انهيار المقاومة وظهور مشكلات وأعراض سلبية أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 17.

<sup>2</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، المرجع السابق، ص 17.

<sup>3</sup> وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة عامة كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 27.

2-4- مرحلة الإنهاك، الإرهاق، الاستنزاف:

في هذه المرحلة تصبح ضغوط العمل أقوى من قدرات تحمل الفرد النفسية و الجسدية، مما يترتب على ذلك ظهور نتائجها السلبية المدمرة، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، أو الاثنين معاً، كالتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول أن ضغوط العمل لها عدة انعكاسات على الفرد والمنظمة، وتختلف هذه الانعكاسات حسب شدة ضغوط العمل بالنسبة للفرد، وحسب المراحل التي تمر بها من مرحلة التعرض للضغوط إلى مرحلة الاستنزاف، حسب طرق معالجتها والحد منها من ناحية الفرد(العامل) أو المنظمة كذلك.

الشكل رقم (2): يوضح مراحل ضغوط العمل

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه(الجرس)	المقاومة	إنهاك ( تعب )
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة، وكذلك نقل المقاومة	يزداد ظهور العوامل غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة من المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة

المصدر: عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 63.

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، د.س، ص 63.

ثالثاً\_ أنواع ومصادر ضغوط العمل:

### 1- أنواع ضغوط العمل:

تعددت المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف ضغوط العمل فبعض العلماء يقسمونها وفقاً للآثار المرتبة عليها إلى ضغوط ايجابية وأخرى سلبية:

#### 1-1- ضغوط العمل وفق معيار الأثر:

**1-1-1- الضغوط الايجابية:** وهي الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي تعمل بها وتنتم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والانجاز، وتعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور.

وتؤدي ضغوط العمل الايجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى فاعلية الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معاً.

وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته، وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.<sup>1</sup>

**1-1-2\_ الضغوط السلبية:** وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان، ومن ثم ينعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.<sup>2</sup>

هي الضارة أو المؤذية التي تعود انعكاساتها على كل من الفرد والمنظمة، وتسبب الضغوط السلبية انخفاض الروح المعنوية والشعور بالأرق، القلق، وبالفشل والتشاؤم من المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فيله، مرجع سابق، ص 306. 307.

<sup>2</sup> علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية و المدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الرياض، ص 14.

<sup>3</sup> العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، جوان 2016، ص 50.

جدول رقم (1) يمثل المقارنة بين الضغوط الايجابية و الضغوط السلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب انخفاض في الروح المعنوية	1- تمنح دافعا للعمل
2- تولد ارتباكا	2- تساعد على التفكير
3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3- تحافظ على التركيز
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدي
5- تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	5- تحافظ على التركيز
6- الشعور بالأرق	6- النوم جيدا
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عليها	7- القدرة على التعبير والانفعالات والمشاعر
8- الإحساس بالقلق	8- تمنح الإحساس بالمتعة
9- تؤدي بالشعور بالفشل	9- تمنح الشعور بالانجاز
10- تسبب للفرد الضعف	10- تمد الفرد بالقوة والثقة
11- التشاؤم من المستقبل	11- التفاؤل بالمستقبل
12- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بالتجربة غير سارة	12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014\_2015، ص36.

1-2-2- ضغوط العمل وفق معيار الشدة:

1-2-1- الضغوط البسيطة: هي عادة تستمر من عدة دقائق قليلة إلى ساعات،

كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.

1-2-2- الضغوط المتوسطة: و تمتد من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي، أو

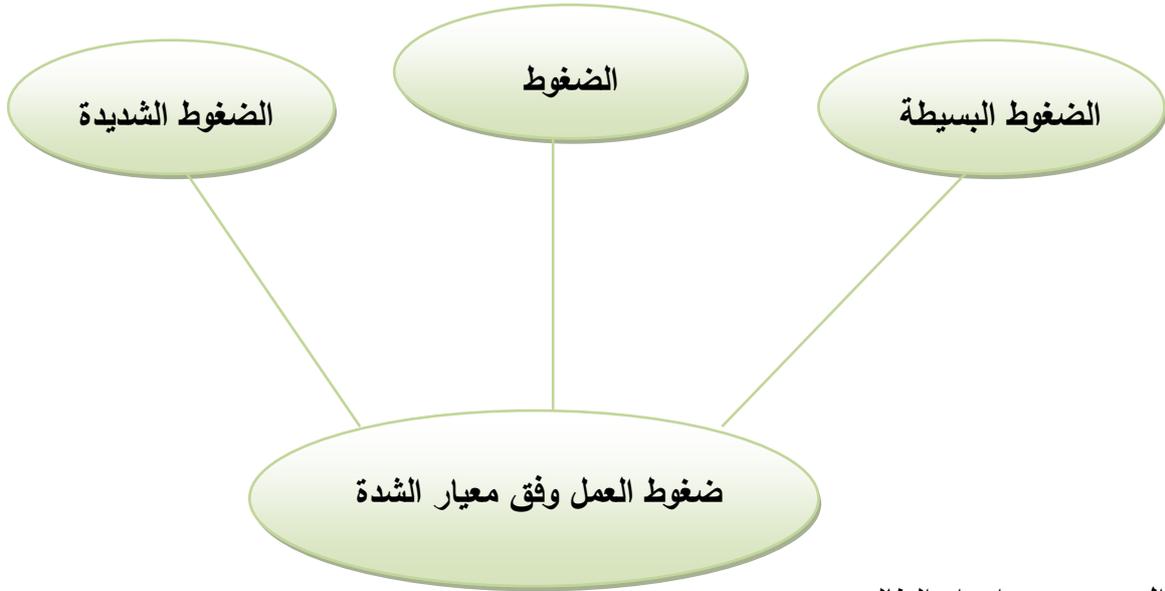
زيادة شخص مسؤول غير مرغوب فيه أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

1-2-3- الضغوط الشديدة: وهي عادة تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل

غياب شخص عزيز عن العائلة فترة طويلة بالسفر أو الموت، و ما شابه ذلك في الحياة، أما في العمل هناك حالات تنتج عنها: النقل، التجديد، أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

وتعد هذه الضغوط من أهمها تؤثر على الفرد من جميع النواحي وتجعله في حالة ارتباك وتوتر وضغوطات كثيرة.<sup>1</sup>

الشكل رقم(3): أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين

### 1-3-3- ضغوط العمل وفق معيار المصدر:

1-3-1- الضغوط الأسرية: بما فيها الصراعات الأسرية والانفصال والطلاق وتربية

الأطفال.

1-3-2- الضغوط الانفعالية والنفسية: (القلق، الاكتئاب، المخاوف المرضية...الخ).

1-3-3- الضغوط الاجتماعية: كتفاعل مع الآخرين و كثرة اللقاءات أو قلتها والإسراف

في التزاور والحفلات...الخ.

1-3-4- ضغوطات العمل: كالصراعات مع الرؤساء وضغوط الانتقال كالسفر

والهجرة...الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فيله، مرجع سابق، ص 7.

<sup>2</sup> قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص40.

هناك أنواع أخرى أشار إليها "Negrat" إلى ثلاثة أمور اعتبرها مصادر عامة للضغوط وقد ميزها تبعا لذلك وهي:

➤ الضغوط الناجمة عن البيئة المادية: كالتكنولوجيا في المنظمة أو البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله ومسؤولياته.

➤ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: بين الأشخاص في المنظمة أو البيئة التي يتفاعل فيها الفرد مع زملائه في مجالات العمل الوظيفي.

➤ الضغوط الناتجة عن خصائص الشخص الفسيولوجية: كالقلق أو الأساليب الإدارية وغيرها.<sup>1</sup>

## 2- مصادر ضغوط العمل:

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل، ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ما يلي:

### 2-1- مصادر الضغوط التنظيمية:

تعتبر المصادر التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل، حيث يختلف مستوى ضغوط العمل من منظمة إلى أخرى تبعا إلى أسباب منها حجم المنظمة، مناخها التنظيمي السائد، السياسات والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل وأيضا تتعدد المواقف التي تشكل مصادرا للضغط على الأفراد داخل المنظمة نذكر الخصائص التالية:

#### 2-1-1- طبيعة العمل و متطلباته:

تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف أيضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد فكل الأسباب تسهم في خلق ضغط نفسي و جسدي لدى الفرد في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص84.

<sup>2</sup> عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص19.

### 2-1-2- غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، وينشأ عندما لا تتوفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به، أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، أو يكون هناك ازدواجية وتعارض مع الدور الذي يقوم به الفرد.<sup>1</sup>

يحدث غموض الدور عندما يكون العامي متأكد من المهام المطلوبة منه وكيفية أدائه لها، أو حين تكون نتيجة الخطأ في العمل غير معروفة، وهو مصدر للضغط أكثر وضوحاً لدى الموظفين الجدد، أو حين تقدم المنظمة على إحداث تغيير فيها.<sup>2</sup>

### 2-1-3- صراع الدور:

ويقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل وذلك عند غياب المعلومات الكافية، أو عندما لا تتناسب توقعات الفرد مع المسؤوليات المرتبطة بالدور الذي يقوم به، وهو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية اتجاه دور معين والتي تولد لدى الفرد فكرة غير متطابقة عما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور، كذلك يحدث غموض الدور حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله.<sup>3</sup>

يحدث صراع الدور عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقاً لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية.<sup>4</sup>

### 2-1-4- عبء العمل:

يعني زيادة أو انخفاض في حجم أعباء العمل التي من المفترض للفرد القيام بها، فزيادة حجم أعباء العمل عن المعدل المقبول تتسبب في إحداث الضغوط في العمل وهذه الزيادات تكون إما

<sup>1</sup> علي بن حمد بن سليمان النوشان، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> غالم يمينة، ضغوط العمل وتأثيرها على الصحة النفسية للعامل، مجلة أفاق فكرية، العدد الخامس، 2016، ص166.

<sup>3</sup> وهيبية عيشاوي، مصطفى عوفي، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد20، العدد1، 2020، ص328.

<sup>4</sup> قدور عثمان، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 11، العدد11، 2017، ص294.

زيادة كمية عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت قصير أو زيادة نوعية عن طريق إسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات اللازمة للقيام بها.

ويستنتج أن عبء العمل قد يكون:

أ- **عبء كمي:** يتمثل في عدم كفاية الوقت لانجاز مهام كثيرة مطلوب من الفرد انجازها وتحتاج إلى وقت أكبر.

ب- **عبء نوعي:** يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لانجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته، سواء من الناحية الجسمية أو العلمية.<sup>1</sup>

### 2-1-5- بيئة العمل كمصدر للضغوط:

لكل عمل ظروف مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، وتؤثر على سلوكه عموماً، والفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم في سهولة ويسر، ومن أهم ظروف العمل ساعات العمل من حيث التوقيت، والإضاءة والضوضاء، ودرجة الحرارة والتهوية، ودرجة الرطوبة، وفترات الراحة بالإضافة إلى مدى وجود فرص للترقية، كذلك الأجر الذي يحصل عليه الفرد من وظيفته ومدى كفايته لمتطلبات حياته الأساسية.<sup>2</sup>

### 2-1-6- تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء عبارة عن تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم، وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه تلك الأعمال، هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي نفسية شديدة.

### 2-1-7- تحليل الوظائف:

بعض الوظائف تكون ذات ضغوط عمل أكثر من وظائف أخرى، فالوظائف في المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي لكل منها ضغوطاً خاصة، لذا فإن مستويات الضغوط تعد أحد

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2055، ص 73.

الاعتبارات المهمة التي تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار باختيار الوظيفة والتي تتلائم مع قابليات وإمكانيات الفرد.<sup>1</sup>

### 2-1-8- الهيكل و المناخ التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي أحد مصادر ضغط العمل حيث أن تمركز السلطة وعدم تفويضها، بشكل ملائم و وجود درجة من الرسمية، و وجود إجراءات وقواعد وتعليمات مكتوبة بحرفيتها قد يرافقها تهديد لحرية الفرد، ومن ثم قد يؤثر على حالة الفرد النفسية، فالحرية في أداء العمل تعطي الفرد الاستقلالية في تقدير توقيت الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها، لذا فإن انخفاض الاستقلالية في أداء العمل وانخفاض المسؤولية يجبران ورائهما القلق والاكتئاب، كما أن التغييرات التي تحدث أحيانا من إحلال إدارة جديدة محل إدارة سابقة أو حدوث أي تغييرات أخرى شأنها تؤدي إلى حدوث ضغوط لدى الفرد.<sup>2</sup>

### 2-1-9- نمط القيادة التنظيمية:

إن لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه في إدارة العمل أثر ذات أهمية بالغة في نوعية أدائهم فنتيجة لذلك نجد إن العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي إلى ضغوط العمل.<sup>3</sup>

### 2-2- مصادر ضغوط العمل الفردية ( الشخصية):

يقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة، والبيئة التي عاش فيها وترى، إضافة إلى التركيبية الذاتية الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته.

من أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر التالية:

<sup>1</sup> إياد طاهر محمد، ياسر سعد عبد الأمير، انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية، بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد36، 2015، ص181-182.

<sup>2</sup> عاشور خديجة، ضغوط العمل النماذج والنظريات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، جوان2012، ص192.193.

<sup>3</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سابق، ص21.

## 2-2-1- نمط الشخصية:

إن بعض الأفراد يتصفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد بكونهم لديهم دافع للإنجاز، ورغبة عالية في التنافس، ويشعرون بالإحباط الوقت، ورغبة في ذكر إنجازاتهم كما أنهم عدوانيون، سريعو الغضب، وبالسرعة وقلة الصبر، ويقبلون على الأعمال التي تتسم بمسؤولية أكبر ومجازفة أعلى، وسميت هذه السمات بنمط الشخصية، أما النمط الآخر فلهيهم قدر منخفض من السمات،<sup>1</sup> وتشير الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يتسمون بنمط الشخصية أكثر عرضة للإصابة بضغط العمل، ويبدو أن متغير العدوانية و سرعة الغضب يسهمان أكثر من المتغيرات الأخرى بالإصابة بضغط العمل.

## 2-2-2- الجنس:

يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا.

## 2-2-3- التوافق بين قدرات الفرد:

تتحد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل.

ويرى عسكر أن الموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق عرضه على آراء الباحثين والخبراء حول مصادر ضغوط العمل ومسبباته نرى أنه لا يوجد تصنيف واحد يعتمد عليه العلماء، ومع ذلك، على الرغم من هذا الاختلاف، نستطيع

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> حليلو نبيل، معمري محمد، ضغوط العمل - الأسباب والآثار، مجلة تاريخ العلوم، العدد الخامس، ص242.

القول أن هناك قاسم مشترك بينهم، والذي ينص على أن العوامل الفردية (الشخصية) والتنظيمية هي من بين أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل.

#### رابعاً: أعراض ونماذج ضغوط العمل

##### 1- أعراض ضغوط العمل:

وتتدرج ضمن أعراض جسدية ونفسية، ومنها سلوكية واجتماعية، وأخرى عقلية وفي أماكن العمل، وهي كالتالي:

##### 1-1- الأعراض الجسدية (العضوية، البدنية): Physical Syptoms:

- ضيق التنفس وضربات القلب.
- جفاف الفم، واضطرابات في المعدة، وعسر الهضم.
- الشد العضلي، خاصة في الفك.
- إحكام في قبضة اليد، وتحذب الأكتاف، وآلام في العضلات.
- القلق، وكثرة الحركة، وعض الأظافر، وهز الأقدام.
- التعب والإرهاق والخمول، وصعوبة في النوم والتوتر.
- الصداع، وارتعاش اليدين، والتعرض لنزلات البرد باستمرار.
- العرق بغزارة، خاصة في الكتفين والشفة العليا.
- برودة في اليدين والقدمين.
- الإفراط في الأكل، أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين.
- انتفاخ في المعدة، وورم في الحنجرة.<sup>1</sup>

##### 1-2- الأعراض النفسية: Psychological Syptoms:

تسبب الضغوط كثيراً من الأعراض النفسية، وتشير العديد من الدراسات مثلاً إلى أن الأفراد الذين يمارسون وظائف غير واضحة الواجبات والمسؤوليات يعانون من ضغوط أعلى، وبالتالي مشاكل نفسية أكثر وهي كالتالي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدرب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2008، ص75.

- عدم الرضا الوظيفي.
- القلق والملل
- المماطلة، و الهيجان.
- الاكتئاب.
- العصبية والمزاجية وفقدان الصبر.
- عدم الشعور بالأمان، وانخفاض تقدير الذات.<sup>1</sup>

### 1-3- الأعراض السلوكية و الاجتماعية: Social/Bzhavioral Syptoms

- الانسحاب من مواجهة الآخرين.
- انخفاض الإنتاجية.
- شرب الكحوليات وتعاطي المخدرات.
- الافتقار للألفة.
- تجنب المواقف الاجتماعية.
- شراء أشياء لا يحتاج إليها.<sup>2</sup>
- الانعزال على الآخرين.
- عدم القدرة على فعل أي شيء.

### 1-4- الأعراض العقلية: Mental Syptoms

- التركيز المحدود.
- فقدان الاهتمام بالآخرين.
- التردد الكثير.
- النسيان التام.
- تزايد الأخطاء.
- اختلال العقل.

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعية للنشر و التوزيع، صنعاء، اليمن، 2013، ص ص 227، 230 .

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري، وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص ص 260.

- الأحكام الضعيفة.
- العصبية المتواصلة.

### 1-5- أعراض في أماكن العمل: Work place Syptoms

- انخفاض الرضا عن العمل.
- انخفاض أداء الوظيفة.
- فقدان الحيوية والطاقة.
- التركيز على الوظائف التي لا تمثل قيمة وغير المنتجة.
- قلة اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>
- قلة الابتكار والإبداع والتجديد.
- الغياب المتكرر.
- رفض القيام بالتعليمات الخاصة بالعمل.

إن لضغوط العمل أعراضاً متعددة، يمكن أن تدفع الفرد إلى الهلاك، وإلى حالات أكثر خطورة، لأنها قد تكون سلوكيات معتادة، وكل هذه الأعراض المرضية تبين درجة معينة من ضغوط العمل، والتي إذا لم تكن لها علاج أو حل ستكون عواقبها خطيرة على الفرد العامل أو على المنظمة ككل.

### 2- نماذج دراسة ضغوط العمل:

لقد شجعت وحفزت نتائج الدراسات العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالضغوط، وخاصة ضغوط العمل، إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع، ولا يزال يحظى باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات، النفسية والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية والطبية وغيرها.

مما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل:

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشري وآخرون، مرجع سابق، ص 261.

1-2- نموذج Gibson, Ivancevich, Donnelly:

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، تأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية ( معرفية/ عاطفية/ ديمقراطية )، على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها، ويوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (4): نموذج جيبسون و زملائه لدراسة ضغوط العمل



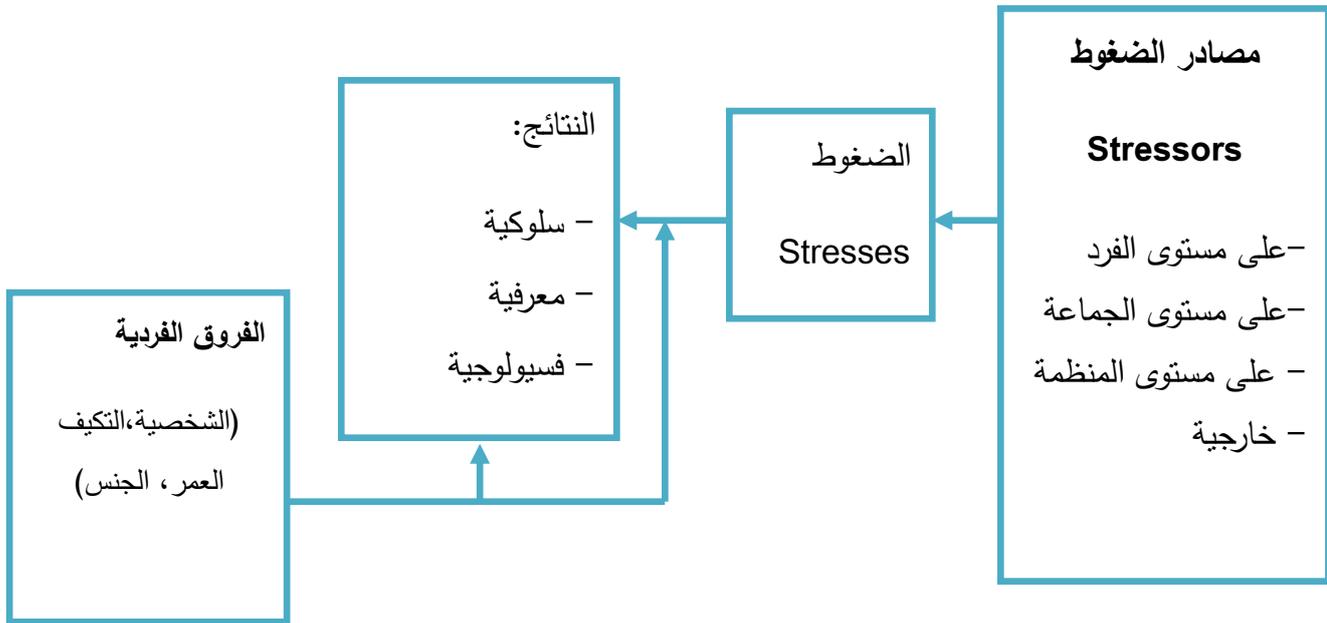
المصدر: خيضر كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 286.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 285.

2-2- نموذج Kinicki, Kreitner

ونموذج كرايتنروكينيكى لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية، ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط، وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (5): نموذج كرايتنروكينيكى لدراسة ضغوط العمل



المصدر: خيضر كاظم حمود الفريجات، وآخرون، ص 286.

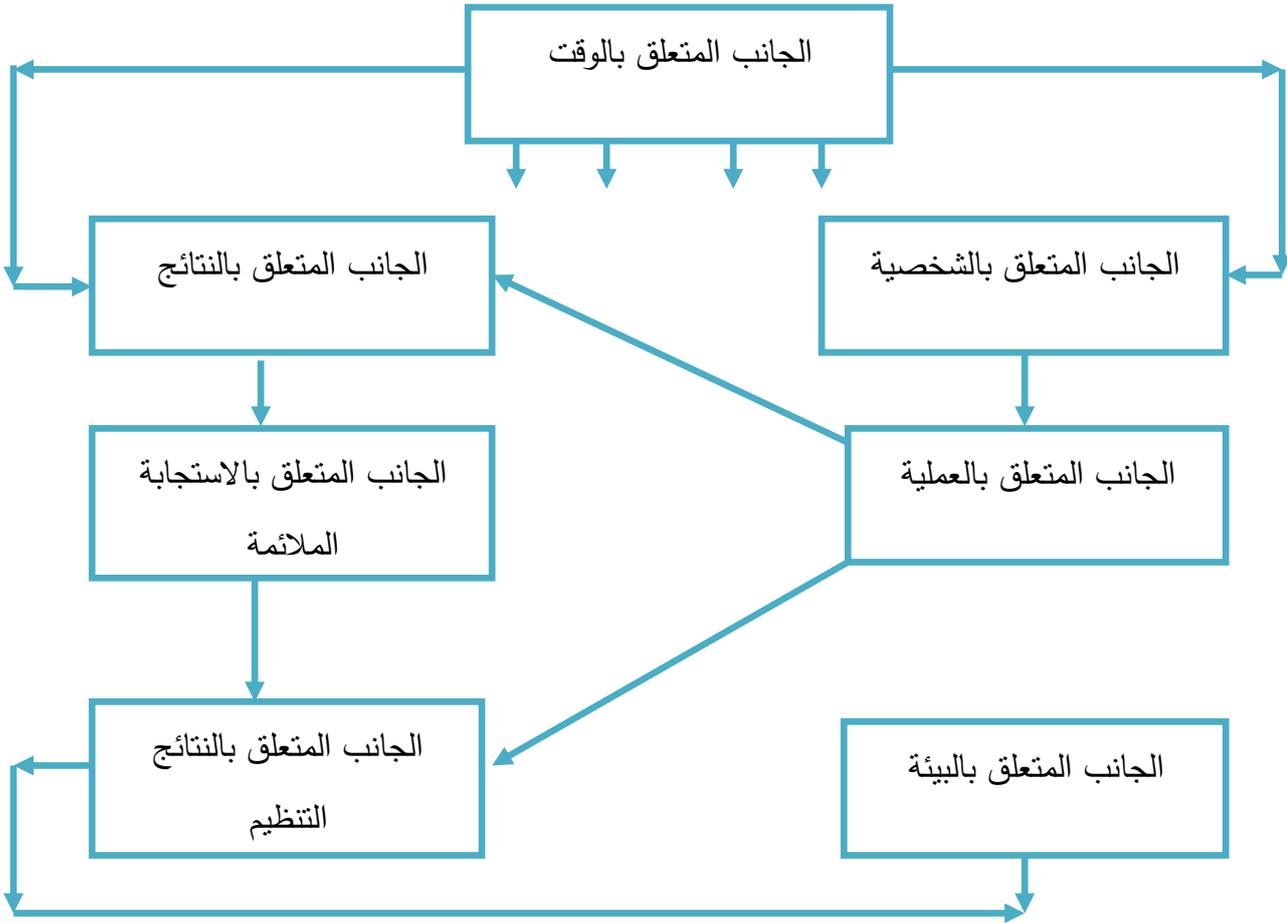
2-3- نموذج ليبير و نيومان 1978:

يقوم هذا النموذج على افتراض أن هناك مصدران للضغوط التي يتعرض لها الفرد وهما: الفرد والمنظمة، حيث يتفاعل هذان العنصرين في زمن محدد، وهذه الضغوط تترك آثارها على الفرد والمنظمة، مما يدفع كلا العنصرين إلى الاستجابة للضغوط بشكل ملائم، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات، وآخرون، ص 287.

<sup>2</sup> قوراري حنان، مرجع سابق، ص 44.

الشكل رقم(6): يوضح نموذج ليبر و نيومان



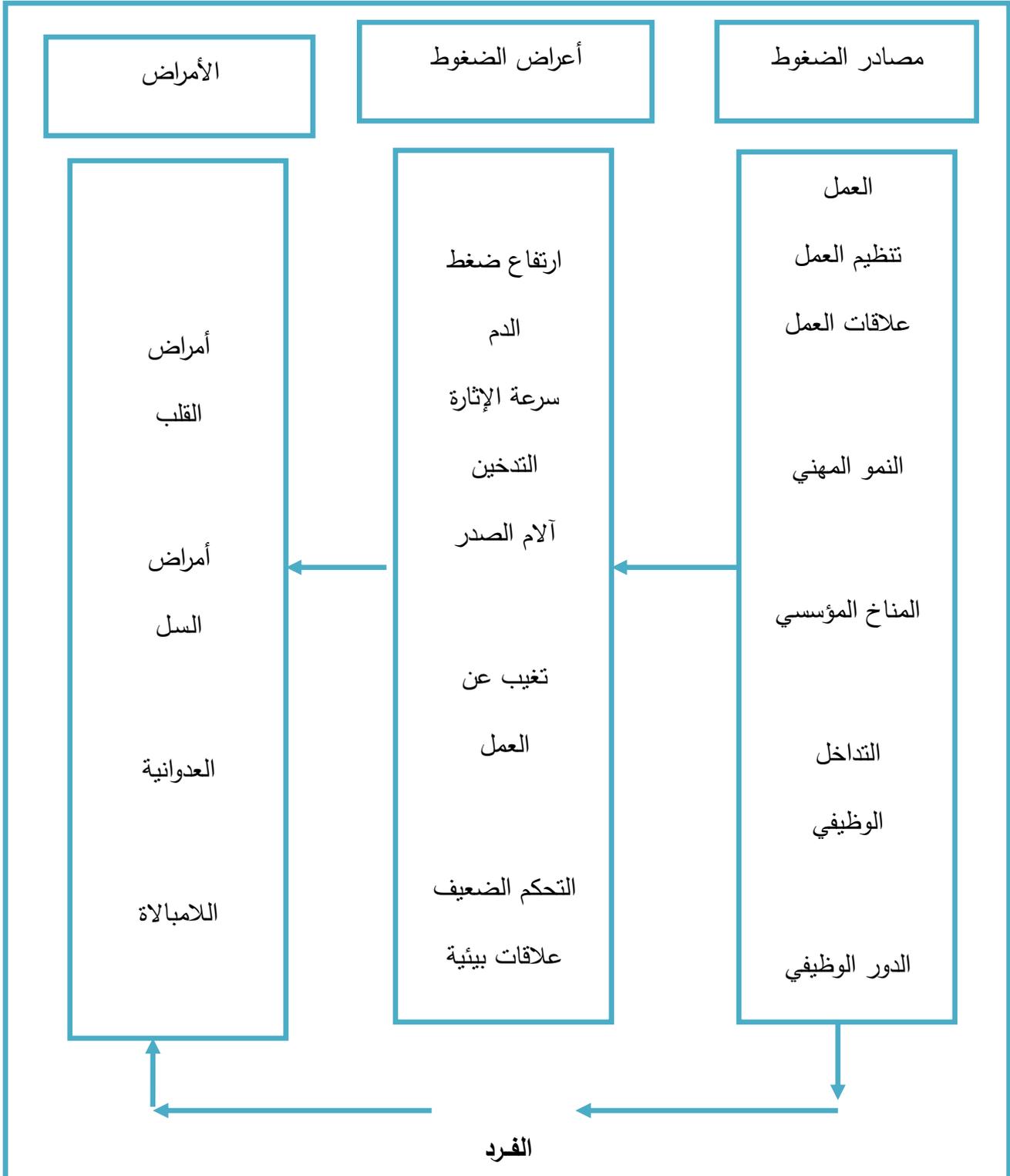
المصدر: قوراري حنان، مرجع سابق، ص 45

#### 2-4- نموذج مارشال Marshall:

في هذا النموذج يعرض مارشال مصادر ضغوط العمل والأعراض التي تظهر على الفرد جرائها والتي تنتج عنها أمراض كمرض القلب، السل، وأعراض سلوكية كالعدائية واللامبالاة وغيرها من الأعراض الأخرى، ويتأثر الفرد تتأثر المنظمة التي يعمل فيها، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاشور خديجة، ضغوط العمل وانعكاساته على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص78.

الشكل رقم(7): يوضح نموذج مارشال



المصدر: عاشور خديجة، مرجع سابق، ص 79.

يتضح من استعراض أهم النماذج بشأن دراسة ضغوط العمل، أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل، وأن كل نموذج يركز على عناصر ومتغيرات معينة.

### خامسا: آثار و نتائج ضغوط العمل:

#### 1- الآثار الإيجابية:

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل فيما يلي:

- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
- زيادة مهارات الفرد و رفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تلافيها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.<sup>1</sup>

#### 2- الآثار السلبية:

##### 1-2- آثار الضغوط على الفرد:

##### 1-1-2- آثار سلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو لأجل الطويل ومن أهم تلك المتغيرات:

<sup>1</sup> فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 309.

المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغيير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، والعوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة.<sup>1</sup>

### 2-1-2- آثار نفسية:

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين ومن أهم تلك الأعراض: الحزن، الكآبة، الشعور بالقلق، فقدان الثقة بالغير، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، النسيان المتكرر، التردد، اللامبالاة.<sup>2</sup>

### 2-2-3- آثار جسدية:

يؤدي إلى تزايد الضغوط على الفرد و آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من الصداع وقرحة المعدة والسكري، وأمراض القلب، وضغط الدم.

### 2-2-2- آثار الضغوط على المنظمة:

- تتمثل في زيادة التكاليف المالية والنتيجة عن تكلفة التأخر عن العمل والغياب .
- تشغيل عمال إضافيين وغيرها.
- تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته.
- انخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي والشعور بالفشل.<sup>3</sup>

### سادسا: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

تم وضع وتصنيف هذه الاستراتيجيات لمعالجة الضغوط والوقاية والحد منها بصورة عامة إلى استراتيجيات فردية وأخرى تنظيمية.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> ميسون سليم السقا، إثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 140.

### 1- إستراتيجية التعامل مع الضغوط التنظيمية في المنظمة:

من خلال الوسائل والأساليب المناسبة لعلاج ضغوط العمل الناتجة عن المنظمة والعمل وظروفها المختلفة، يمكن ذكر الطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل فيما يلي:

#### 1-1- تحليل أدوار الفرد:

وتوضيحا بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.

#### 1-2- إعادة النظر في تصميم الأعمال:

بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية، مثل توفير المزيد من المسؤولية والاستقلالية و الاعتراف وفرص التقدم و غيرها.

#### 1-3- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد:

من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات، بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح، والاتصالات و المشاركة واللامركزية وتفويض السلطة، والرسمية، والمرونة.<sup>1</sup>

#### 1-4- المؤازرة الاجتماعية:

من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم، أنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشاركونه في أنشطتهم، مما يبديد شعور الفرد بالعزلة والاعترا ب.

#### 1-5- تخطيط و تطوير المسارات الوظيفية للأفراد:

بحيث يكون الفرد على علم و دراية بتدرجه و مساره الوظيفي، و في أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص303.

## 1-6- برامج مساعدة العاملين:

ويشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، ومن ضمن برامج مساعدة العاملين وتوفير البرامج الإكلينيكية، ومن هذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج، ويتضمن التشخيص والعلاج والتصفية "screening" وتتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطا للكشف مسبقا عن أي كمؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية.

## 1-7- الإرشاد "Counseling"

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة و سلامة الموظف عقليا بحيث يشعر الفرد بارتياح اتجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ويمكن أن يتم الإرشاد بواسطة أخصائي شؤون متخصصين وغير متخصصين، مثل أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الشخصية الخاصة، لأن الإرشاد ليس مقصورا على مشكلات العمل فقط بل يشمل أيضا مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة كونها تؤثر على أداءه، ومشكلاته في العمل، هي أيضا تؤثر على حياته الشخصية.<sup>1</sup>

## 2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد ( الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل ):

يستطيع الفرد علاج ضغوط العمل، وتجنبها بأساليب وطرق عديدة، من أهمها:

## 2-1- التأمل:

حيث تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية العميقة وهي فرصة للفرد كي يتوقف عن أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية كم الانتباه والوعي على مشاعره، وهذا ما يهيبئ الذهن ويدربه على تحمل ضغوط العمل، وهناك عدة طرق للتأمل نذكر منها: تمارينات اليوغا وفيها

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص304.

يجلس الفرد في وضع مستريح وعيناه مغلقتان، مردداً ألفاظاً إيجابية تريحه من الضغط وتصفى ذهنه تماماً، وعادة ما تكون هذه التمرينات مرة أو مرتين في اليوم لمدة 10 إلى 20 دقيقة.<sup>1</sup>

## 2-2- الاسترخاء:

يعتمد الاسترخاء على الجلوس مستريحاً وهادئاً، ثم التفكير كلمة " واحد " أو "أحد"، أو أي صلاة بسيطة مع كل نفس يلتقطه، ويؤدي هذا إلى نفس النتائج التي تؤدي إلى طريقة التأمل، وأن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، وهذا يعني أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء ثاني لراحة الجسم وبعض طرق الاسترخاء قد تصل إلى أخذ وضع بسيط من الاستلقاء على الأرض مع شد الرأس، وإغماض العينين، ثم أخذ شهيق و زفير في هدوء تام مع ارتخاء العضلات. ويصل البعض إلى حالة الاسترخاء من خلال التسبيح ( باستخدام السبحة ) ومن خلال قراءة القرآن.<sup>2</sup>

## 2-3- ممارسة الرياضة:

حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأفراد الذين يمارسون الرياضة المتنوعة مثل: المشي السباحة، ركوب الدراجات،.... أقل عرضة لضغوط العمل مقارنة بالذين لا يمارسون أي نشاط رياضي حيث تؤدي هذه الطريقة إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومة هذه الأخيرة (أعضاء الجسم) نتائج ضغوط العمل السلبية، كالإجهاد، التعب، الإرهاق،... الخ.

## 2-4- التركيز:

إن تركيز الفرد في عمله وكيفية انجازه يساعد كثيراً في التخفيف من ضغوط العمل، ويجعله منشغلاً ومنهمكاً بأدائه أكبر من التفكير في مصادر ضغط العمل أو كيفية مواجهتها ومن النصائح التي تساعد الفرد على التركيز في العمل، ما يلي:

- حدد أفضل المهام التي تحب تأديتها
- اختر لك المهام التي تحتاج لوقت قصير، والتي تعودت أن تنجز فيها جيداً

<sup>1</sup> بن طالب سامية، تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص 88.

<sup>2</sup> عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص 318.

- تعود أن تتجز هويتك بالمنزل

## 2-5- الإدارة الفعالة للوقت:

يمكن للفرد التحكم أو التخفيف من درجة شعوره بضغوط العمل من خلال طريقتين متعلقتين بالوقت: إدارة الوقت بفعالية وكفاءة، فالأولى تعني القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من العمل في الوقت المتاح، أما الثانية تعني تحقيق الأهداف المرجوة من العمل في أقصر وقت ممكن.

أما النقاط الآتية فتساعد كثيرا على أداء المهام في وقت أقصر: الانتقائية في القراءة، تحديد قائمة بالأعمال المطلوبة عملها يوميا، تقييم الأعمال الكبيرة إلى مراحل لأن الشعور بضخامة العمل يولد شعورا بالضغط، عدم تأجيل الأمور لأن في ذلك مضيعة للوقت، القيام بالأعمال الروتينية في وقت محدد خلال اليوم،...الخ.<sup>1</sup>

## 2-6- النظام الغذائي الصحي:

ويقصد بذلك كميات ونوعيات الغذاء اللازم تناولها لقيام أعضاء الجسم بوظائفها بكل سلامة وإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل وهذا بإتباع نظام غذائي يتضمن: كمية معتدلة من الطعام تتضمن مجموعة متنوعة من المكونات الغذائية ( بروتينات، فيتامينات، أملاح، معادن،...الخ) مع تقليل الأغذية المسببة للأمراض، وتفادي الأغذية الاصطناعية، والتقليل من المنبهات، والإقناع عن التدخين.

## 2-7- المساندة الاجتماعية:

وذلك بخلق شبكة من العلاقات بين الفرد وزملائه سواء في العمل أو خارجة (أفراد العائلة الأصدقاء، الجيران،...) وذلك من أجل توثيق الصداقة بينهم حتى يشعر بالارتياح عند مجالستها والحديث معهم، ويتفق بآرائهم وصحة حكمهم على الأمور وهذا ما يريحه نفسيا و يقلل شعوره بضغوط العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن طالب سامية، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> بن طاب سامية، مرجع سابق، ص 90.

## خلاصة:

من خلال ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل حول ضغوط العمل، نستنتج أن الأفراد داخل المنظمات أكثر عرضة لمختلف أنواع الضغوط، فقد تكون إيجابية فتحفز العامل وتزيد من قدرته على الإبداع، كما قد تكون سلبية تؤثر وتتعاكس على سلوكه ونفسيته وصحته وأدائه، وهو ما جعل كل الأفراد في المنظمات يبحثون عن استراتيجيات مواجهة الضغوط للحد من آثارها ونتائجها.

# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

## تمهيد

أولاً: أهمية و عناصر الأداء الوظيفي

ثانياً: معايير و أبعاد الأداء الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

رابعاً: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

خامساً: تقييم الأداء الوظيفي

سادساً: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

## خلاصة

## تمهيد:

يعتبر الأداء مفهوما مهما بالنسبة لمختلف المنظمات والمؤسسات، حيث شهد العديد من البحوث وذلك للوصول إلى حل المشكلات التي تواجه أداء العاملين، حيث يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فنجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين حيث أنها تسعى دائما إلى الارتقاء من خلال تدريبهم وتحفيزهم للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة فأداء المؤسسات ما هو إلا انعكاس لأداء الفرد داخلها.

وستنطلق في هذا الفصل إلى أهمية وعناصر الأداء ومعايير والأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء حيث نبرز مظاهر الضعف والعلاقة بين الضغوط والأداء.

### أولا: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي:

#### 1- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة.

وبسبب جوهرية الأهداف، التي يمكن تحقيقها العملية، فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية: كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.<sup>1</sup>
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.<sup>2</sup>

## 2-عناصر الأداء الوظيفي:

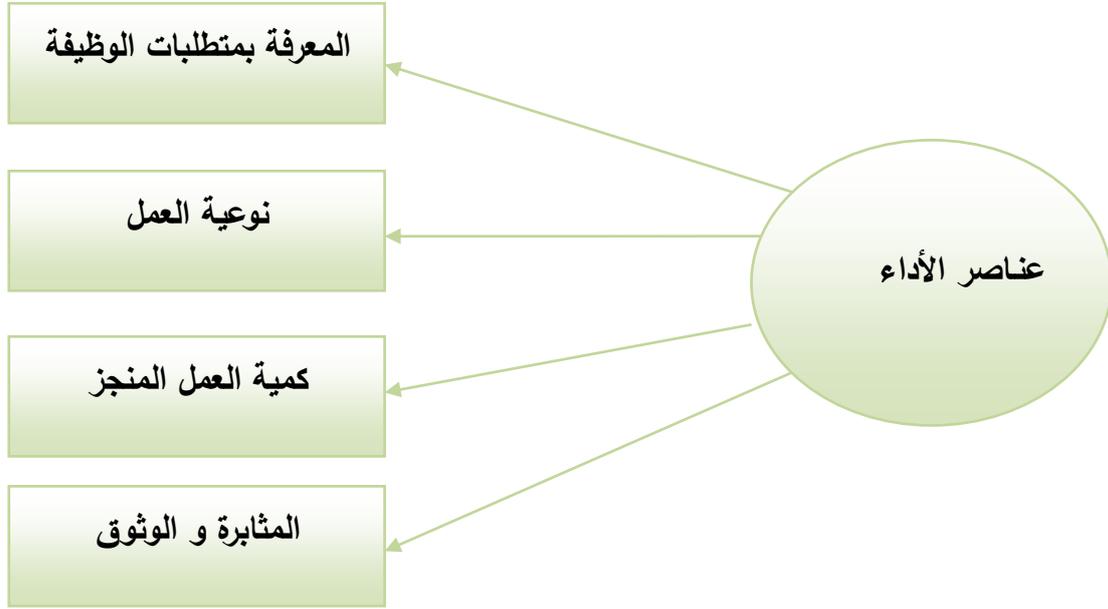
هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء ويمكن حصرها فيما يلي:

- 2-1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2-2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 2-3-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الانجاز.
- 2-4-المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجات هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014، ص 77.

## الشكل رقم(8): يوضح عناصر الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: معايير وأبعاد الأداء الوظيفي

### 1- معايير الأداء الوظيفي:

إن معايير الأداء "Performance Standards"، هي أسس ينسب إليها أداء العاملين و يقارن بها كأساس للحكم عليه و من دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة.

ويعرف المعيار أيضا بأنه أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة، كذلك هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، و هو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لبيان معايير الأداء الأكثر طموحا في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الإسلامية غزة، 2015، ص ص 29-30.

<sup>2</sup> وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 125.

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقييم وذلك للمحافظة على موضوعية التقييم والابتعاد عن التمييز.

وغالبا ما يجري تحديد المعايير كالاتي:

- كمية المخرجات Quantity of out put
- نوعية المخرجات Quality of out put
- التوقيت الملائم للنتائج Timeliness of Rusults
- طريقة الأداء Manner of Perfomance
- الفاعلية في استخدام الموارد<sup>1</sup> Effectivenss in use of Resources

وتعتبر المعايير الآتية أيضا من المعايير الرئيسية لتقييم الأداء داخل المنظمة نذكر منها:

- 1- مؤشرات النتائج: وتختص بتقييم المستوى الذي بلغته المنظمة في تحقيق الأهداف الفرعية والإستراتيجية، ومعيار تحقيق النتائج=النتائج الفعلية/النتائج المستهدفة.
- 2- الكفاءة: ويراد به فيما إذا كان البرامج قد استخدم الموارد بطريقة اقتصادية مثلى لانجاز الهدف، والكفاءة=المخرجات/المدخلات.
- 3- الفعالية: ويقصد بها فيما إذا كان النشاط قد حقق النتائج المرضية مقارنة بالهدف الموضوع، الفعالية= الأهداف الفعلية/الأهداف المخططة.
- 4- الأثر: ويعني النتائج المتحققة من التدخل في تغيير الحالة سواء كانت المقصودة أو غير المقصودة، إيجابية أو سلبية وتضم الآثار الاقتصادية والاجتماعية و البيئية على مستوى الفرد والمجتمع، معيار الأثر= الأثر الفعلي/الأثر المخطط.<sup>2</sup>
- 5- الاستمرارية: و يراد بها فيما إذا كانت الأنشطة وآثارها تستمر إذا ما توقف الدعم الخارجي، ومعيار الاستمرارية=البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية/البرامج المخطط تنفيذها حسب الموارد المخططة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص126.

<sup>2</sup> كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير حكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين، 2018، ص59.

<sup>3</sup> كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سابق، ص59

ويشير "Yoder" أن معايير الأداء ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

1- **معايير كمية:** والتي من خلالها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، مثل إنتاج 100 وحدة خلال 8 ساعات، وهذا يسمى بالمعدل الزمني للإنتاج.

2- **معايير نوعية:** ويقصد بها وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الإتقان والدقة والجودة، وغالبا ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب التي يجب ألا يتجاوزها الفرد، وهذا يسمى بالمعدل النوعي للأداء.

3- **معايير كمية و نوعية:** وهو مزيج بين النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد من عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الإتقان.

ويرى الباحث "Yoder" أن المنظمة تختار ما يناسبها من المعايير حسب نشاطها وما يلائم أسلوب عملها.<sup>1</sup>

ومن هنا تم استعراض مجموعة من المعايير المهمة قبل الشروع في عملية تقييم الأداء، لأن المعيار يجب أن يتصف بالوضوح والمصادقية، وأن يشكل حافزا ودافعا للموظفين للوصول إليه، وهذا ما أكدت عليه جميع هذه المعايير من عدة باحثين مختلفين، وهي أن تتحصل في الأخير إلى نفس النتائج لو طبقت هذه المعايير على الموظف، في وقت معين أو من الرؤساء.

## 2- أبعاد الأداء الوظيفي:

يذكر "Mejia" هناك أبعاد للأداء الوظيفي، و هذه الأبعاد هي التي تحكمه وهي:

- كيفية أداء العمل: وفقا لمعايير معينة تحكم جودة الأداء.
- الاستخدام الجيد للوقت: أي انجاز ما هو مطلوب في زمن محدد.
- التعاون: من خلال تبادل المعلومات مع زملاء العمل.<sup>2</sup>

وكذلك يمكن التمييز بالأداء، عن طريق ثلاثة أبعاد أخرى وهي:

<sup>1</sup> كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 34.

<sup>2</sup> محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 47.

- **البعد التنظيمي للأداء:** ويعرف الأداء التنظيمي على أنه الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسات في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، و بعد ذلك يكون لدى مسيري المؤسسة معايير أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء، وأنه يتعلّق كذلك بالهيكل التنظيمية فقط، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يوضح أن المؤسسة بإمكانها أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية و يختلف عن ذلك المرتبط بالفعالية التنظيمية.

- **البعد الاجتماعي للأداء:** ويهدف هذا البعد إلى تحقيق الرضا عن الأفراد داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر عنصراً على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، و تكمن أهمية دور هذا البعد في كون أن الأداء الكلي للمؤسسات قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء الأهمية المعتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ).<sup>1</sup>

وهناك أيضاً من وضع مجموعة أبعاد تحدد طبيعة أداء العاملين وهي كالآتي:

• **كمية الجهد المبذول:** فهي توضح مقدار الطاقة الجسمية و العقلية التي تقيس سرعة الأداء و كميته من خلال فترة زمنية محددة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، و ترتبط بالدعم و الحوافز للعامل لزيادة الجهد و الإنتاج معاً.

• **نوعية الجهد:** و تعني بها مستوى الجودة و الدقة و المطابقة للجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة، مثل الخبرة السابقة للعمل.<sup>2</sup>

• **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود أو الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، و على أساس نمط الأداء يتم قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء نشاط معين، و خاصة إذا كان العمل بدنياً درجة أولى، كما يمكن قياس الأسلوب الذي يتم الوصول به إلى حلول لمشاكل معينة أو الطريقة التي تتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 22.23.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 61.

<sup>3</sup> كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 92.

إن مجموعة هذه الأبعاد هي التي تتحكم في الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها تحدد طبيعة هذا الأداء و مستواه و تستخدم لقياس فعالية الأداء داخل المنظمة، و على العموم، إن طبيعة هذا العمل هي التي تحدد أهمية كل بعد.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن أغلب ما اتفق عليه بعض العلماء و الباحثين من عوامل مؤثرة على الأداء تكمن فيما يلي:

**1- غياب الأهداف التنظيمية:** إن المنظمة التي تعمل دون وجود مهمة، إستراتيجية وأهداف واضحة لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات أو أن تحاسب عمالها على أدائهم، إن غياب الأهداف الواضحة يؤثر على أداء الفرد ويجعل عمله محاط بالغموض.<sup>1</sup>

**2- عدم مشاركة العمال أو الموظفين في التسيير:** ينتج عن ضعف مشاركة العمال في تسيير المنظمة إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمل و كذا المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبل التنفيذ، و ينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، و من ثم انخفاض الحماس للعمل، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم.<sup>2</sup>

**3- اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات الأداء المرذود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات و العلاوات و الحوافز الذي يحصل عليها فكلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي و العامل المجتهد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و العامل غير المنتج.

**4- التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، و قد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

<sup>1</sup> عدان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد12، مجلد4، 2020، ص21.

<sup>2</sup> حمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2012، ص46.

5- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي و انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسكن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المؤسسة.<sup>1</sup>

6- **العوامل الفنية والتكنولوجية:** و هي التي تتمثل بالإدخال المستمر للتكنولوجيا الحديثة من أجهزة و معدات، و برمجيات، فأداء الموظفين يتحدد بمستوى و نوعية التكنولوجيا المتوفرة عندهم في المنظمة.<sup>2</sup>

7- **الحوافز:**تساهم الحوافز بكافة أنواعها في تحفيز الموظفين، و تحثهم على زيادة الكفاءة بانجاز الأعمال المطلوبة منهم، و ترفع من مستوى رضاهم عن العمل، حيث تستخدم المنظمات الناجحة أساليب التحفيز المناسب للموقف، كما يؤثر غياب الحوافز على جوانب عديدة متعلقة بالموظفين و رغبتهم بتنمية مهاراتهم الوظيفية و تقديم أفكار و انجازات جديدة، مما ينعكس بشكل سلبي على أدائهم، إلا أن نظام حوافز جيد و ملائم يشعر الموظفين بالرضا و يعزز ولائهم لعملهم.<sup>3</sup>

8- **العوامل البيئية كعوائق للأداء:**هو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات، و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، و نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، والضوضاء، و ترتيب الآلات، الدوريات، حتى الحظ و الصدفة يمكن أن يكون عائق للأداء.<sup>4</sup>

يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه.

---

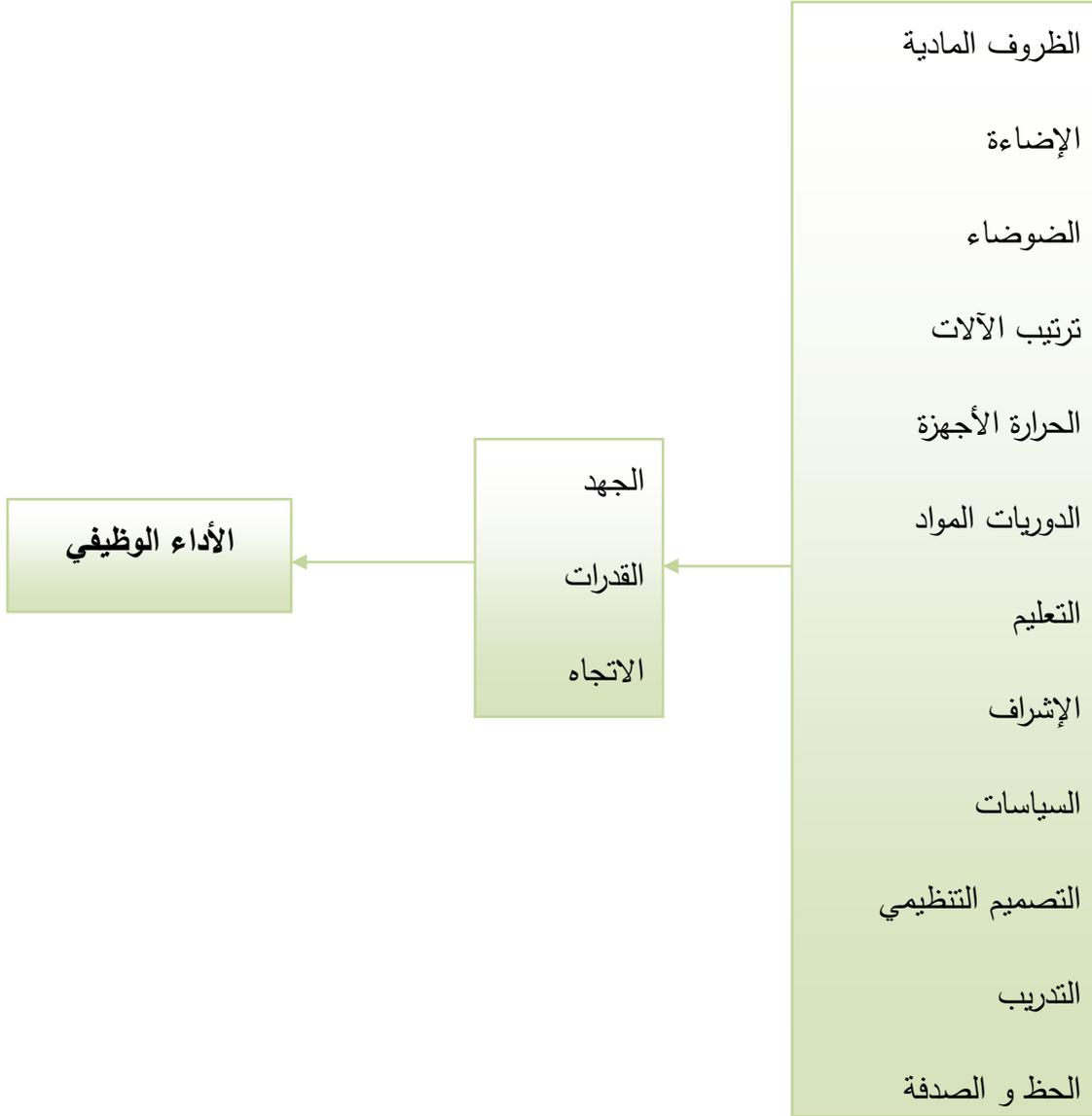
<sup>1</sup> جهاد أحمد عبد الرزاق، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات**، العدد 46، 2022، ص ص 15.16.

<sup>2</sup> عذاري سعود الهاجري، **أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 47.

<sup>3</sup> أحمد رائد محمد صالح العلوان، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية في العراق**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2022، ص 15.

<sup>4</sup> راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص 211.

الشكل رقم(9):العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء



المصدر:راوية حسن، مرجع سابق، ص 212.

رابعاً: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

قد يؤدي العاملون أداء ضعيف وأن بعض مظاهر ضعف الأداء من قبل العاملين هي:

- 1- أنهم لا يعرفون كيفية أداء العمل، لأنهم لا يتعلمون المهارات المطلوبة.
- 2- أنهم يعتقدون بأن أدائهم جيد لأنه لا أحد أشار خلاف ذلك.

- 3- لا يعرف العاملون ماذا يفعلون، لأنه لا أحد أعلمهم حول مسؤوليات عملهم، وقد يفترض المدير أن العاملين يعرفون أو يجب أن يعرفوا ما يتوقع منهم.
- 4- لا يرى العاملون أن وظائفهم أساسية للمنظمة.
- 5- يكفي بعض العاملين ليس من أجل الأداء، و بعضهم ضعاف، قد يعاد تقييمهم لوظائف أسهل.

6- للعاملين موقف ضعيف تجاه مسؤوليات ووظائفهم ويفتقرون إلى الحماسة للوظيفة.<sup>1</sup>

هناك مظاهر أخرى منها:

- 1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- 2- الصدام المستمر ببيان الإدارة الموظفين خاصة الجدد.
- 3- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة الساندة، وفقدان الحافز، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

4- ضعف المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في اتخاذ القرارات.

5- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.<sup>2</sup>

خامسا: تقييم الأداء:

1- مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجزي مكافئهم بقدر ما يعلمون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص263.

<sup>2</sup> فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص31.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 15.

- ويرى البعض بأنه " العملية التي تهتم بجمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف و اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة.

- ويعرف تقييم الأداء بأنه " عملية تقارن أداء العاملين الفعلي بعدة معايير موضوعية، وذلك لقياس الأداء بطريقة عادلة و اتخاذ نتائج التقييم لمكافأة العاملين، ويوضح أن الهدف من وراء عملية التقييم هو خلق جو من الترابط بين المنظمة والعاملين، وذلك من خلال تحقيق مصالح مشتركة للجميع.<sup>1</sup>

## 2- أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، حيث نذكر منها:

### 2-1 - أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العلمية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.<sup>2</sup>

- **الترقية والنقل:** من خلال عملية تقييم الأداء تقوم المؤسسة بتحديد مناسبة للوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته، فمن الضروري عند عملية الترقية أو النقل معرفة ما إذا كان الفرد يتمتع بخصائص ومؤهلات الوظيفة الجديدة وذلك من خلال عملية تقييم أدائه.

- **رسم وتقويم سياسات الأجور:** ذلك عن خلال تحديد زيادات في الأجر، والمكافآت كنوع من المقابل للأداء، كما أن القصور في الأداء يرجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور و مستويات الأجر والحوافز.

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص93.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص58.

- **تقييم سياسة الاختيار والتكوين:** فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن للمؤسسة أن تحدد جوانب الضعف وجوانب القوة في أداء العاملين والتي تسعى البرامج التكوينية لتحسينها أو تتميتها، و بالتالي تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة وأسلوب للحكم على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية و تحسين الأداء، كذلك وسيلة للحكم على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم.

## 2-2- أهميتها على مستوى المورد البشري:

- يساعد تقييم العاملين على التعرف عن نواحي القصور في أدائهم، ومن ثم يعطيهم الفرصة لمعالجتها في المستقبل، كما يساعدهم على التعرف عن نواحي السلوك الغير المقبول من وجهة نظر المؤسسة وبالتالي يحثهم على تحسينها.

- رفع الروح المعنوية من خلال شعور الأفراد بأن جهودهم موضع تقدير من طرف إدارتهم، وبالتالي تحفيز الأفراد لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل أداء.

- إشعار الأفراد بمسئولياتهم عندما يشعرون أن دأئهم في العمل موضع تقدير، وأن هذا التقييم سوف يترتب عليه قرارات تؤثر على مستقبلهم المهني، وبالتالي يزداد شعورهم بالمسؤولية أكثر اتجاه أدائهم و يعملون من أجل تحسين والرفع من كفاءتهم.

- يعتبر التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة، فعلى أساس نتائجه ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافئة، مما يسهل على الإدارة استخدام أسلوب عادل ومعاملة عادلة لكافة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

- وكذلك رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.

- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافآت والترقية وزيادة الأجر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص ص 164. 165.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 128.

### 3- أهداف عملية تقييم الأداء:

تجري عملية تقييم الأداء في جميع منظمات الأعمال لتحقيق أغراضها يمكن توضيحها كالآتي:

#### 3-1- أهداف تطويرية:

- تغذية عكسية عن الأداء.
- توجه مستقبلي للأداء.
- تشخيص الاحتياجات التدريبية و التطويرية.

#### 3-2- أهداف تقييمية:

- قرارات المكافآت.
- قرارات استقطاب و تعيين العاملين.
- تقييم نظام اختيار العاملين.<sup>1</sup>

#### 3-3- أهداف إدارية:

تستعمل المؤسسات معلومات تقييم الأداء في العديد من القرارات الإدارية، و خاصة الرواتب و الترقيات و النقل و التسريح و إنهاء الخدمة و التكريم.

#### 3-4- أهداف إستراتيجية:

يهدف تقييم الأداء إلى الربط بين نشاطات العاملين مع أهداف المؤسسة، ويركز الهدف الاستراتيجي على مبدأ المرونة، استجابة للتغيرات الواردة في البيئة وبما يؤمن حالة التكيف، وفي ذلك ضرورة لانتهاج العاملين سلوكيات تتماشى والمواقف المحتملة.<sup>2</sup>

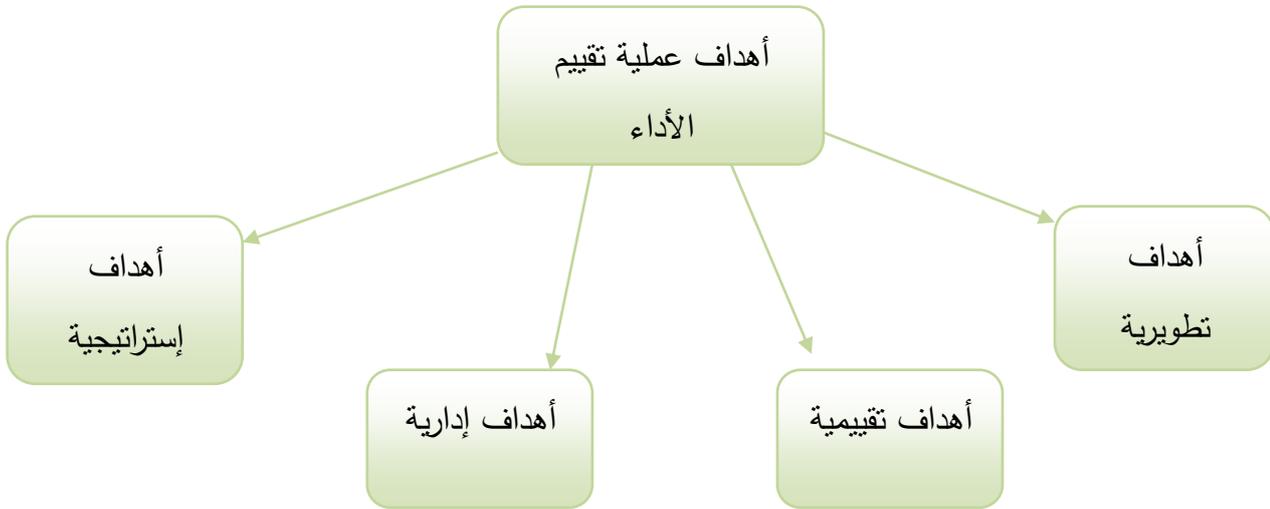
غير أن الدراسة المسحية التي قام بها "جيل و لوشر 1977"، أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها:

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، د.س، ص 602.

<sup>2</sup> حمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 60.

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين من مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.<sup>1</sup>
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

#### الشكل رقم (10): أهداف عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### 4- خطوات تقييم الأداء:

##### 4-1- تحديد متطلبات التقييم و أهدافه:

تحديد المهارات والنتائج و الانجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء.

##### 4-2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، الجزائر، ص 340.

#### 4-3- تدريب المشرفين على التقييم:

لا بد من تدريب الرؤساء، والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة أن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجهم.

#### 4-4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم و العناصر التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

#### 4-5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد فيشكل معايير (كمية\_ نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

#### 4-6- إجراء عملية التقييم بالمقارنة:

مقارنة ما تم انجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين.

#### 4\_7\_ تحديد حجم الانحراف في المقارنة:

يحدد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة و درجة الانحراف و اتجاهه سواء كان إيجابيا أم سلبيا.

#### 4\_8\_ مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة يحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 254.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص 254.

#### 4-9- إجراء عملية التصويت

وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير و إدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلوبة لمقتضيات الوظيفة، من تدريب وتعليم، أو الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

#### 5-عناصر تقييم الأداء:

يحتوي نظام تقييم الأداء على عدة عناصر تفسره، ويتكون من تحديد الغرض منه لأن يحدد عناصر أخرى في النظام، ومن ثم الانتقال إلى تحديد من المسؤول عن عملية التقييم، وتوقيت التقييم، وتحديد المعايير، و أسلوب أو طريقة التقييم، ثم بعد ذلك اختيار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية، ويتم تفصيل كل واحدة كالتالي:<sup>2</sup>

#### 5-1- تحديد الغرض:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية، حيث يمكن توظيفها لعدة أغراض منها:  
- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم للعمل وذلك لتحسين الأداء الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات التي يمكن أن يتحصل عليها الموظف مقابل أدائه.  
- تحديد الوظيفة الحالية والمستقبلية المناسبة التي يمكن أن ينتقل لها الموظف، أو الاستغناء عن الموظف في حالة لم يكن في المستوى المطلوب للوظيفة الحالية.<sup>3</sup>

#### 5-2- من المسؤول:

يصادف تقييم الأداء مشاكل كثيرة من بينها أن نظام التقييم يفتقد دقة التعليمات السليمة ودرجات القياس، والمديرين والمسؤولين القائمين بالتقييم يقعون في أخطاء مهمة عند مباشرتهم للوظيفة مثل عدم فهم المقاييس و المعايير، أو التساهل والتشدد أو التوسط و التحيز أثناء التقييم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> ليثيم ناجي، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خير بسكرة، الجزائر، 2009، ص 245.

<sup>3</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 20.

<sup>4</sup> ليثيم ناجي، مرجع سابق، ص 246.

### 5-3- التوقيت:

على الأغلب تقوم المؤسسات بهذه العملية في النهاية، وهذا في الواقع يمثل تهديدا لعملية التقييم، وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال فترة كلها، وهذا يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وهذا في الواقع يأخذ وقت أكثر من ذلك التخصص لعملية التقييم في نهاية السنة.<sup>1</sup>

### 5-4- المعايير:

من المهم أن تحدد معايير تقييم الأداء وأفضلها ما يعتمد على نتائج الأداء (الكمية والجودة)، ثم معايير متعلقة بسلوك العاملين في عملهم، وأخيرا معايير متعلقة بالصفات الشخصية.

### 5-5- الطريقة:

ومن أهم طرق تقييم الأداء هي قائمة معايير التقييم وهي الأهم والأكثر شيوعا و انتشارا، وطريقة ترتيب العاملين، والمقارنات الزوجية، وطريقة التوزيع الإيجابي، والإدارة بالأهداف، وطريقة قائمة المراجعة، وطريقة 380 درجة، ولكل طريقة مزاياها و عيوبها.

### 5-6- الاختيار بالنتائج:

هنا يقوم قسم الموارد البشرية بمراقبة نتائج التقييم على مستوى كل الإدارات والأقسام حتى يتم التأكد من انسجامها وتجانسها، ويجب أن يعطي النظام الحق للعاملين في التظلم من نتيجة التقييم.<sup>2</sup>

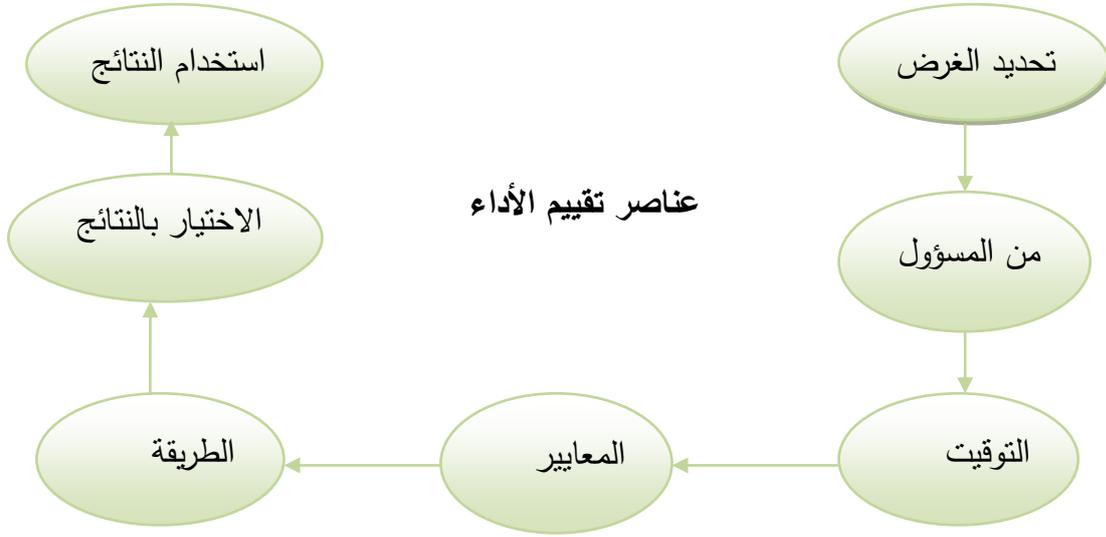
### 5-7- استخدام النتائج:

يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في تصحيح أداء العاملين، أو تحديد احتياجاتهم لحساب مكافئتهم، أو لتخطيط ترفياتهم ومساوهم الوظيفي في المستقبل.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> ليتيم ناجي، مرجع سابق، ص 246.

## الشكل رقم(11): يوضح عناصر تقييم الأداء



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 288.

### 6- طرق تقييم الأداء:

يقصد بها الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها، وتتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات هي:

- الموضوعية.
- سهولة الاستخدام.
- السرعة في الاستخدام.
- قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في أداء العاملين.
- عدد العاملين الذي يتم تقييمهم.<sup>1</sup>

وننقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين هما:

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 201.

طرق تقليدية: وتشمل الطرق الآتية:

- طريقة الترتيب.
- طريقة التدرج البياني.
- طريقة الأحداث الحرجة.

طرق حديثة: وتشمل الطرق الآتية:

- طريقة التقرير المكتوب.
- طريقة 360° درجة.
- طريقة الإدارة بالأهداف.<sup>1</sup>

#### 1- الطرق التقليدية:

➤ **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ و غالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

و تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق.
- تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

ويعاب على تلك الطريقة بأنها:

- لا يتم التقييم وفقاً لعوامل محددة، و لا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقسيمهم.

- يكون التقييم وفقاً للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.

- لا تقدم تشخيصاً واضحاً للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء

الموظف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 202.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 202.

➤ **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تعتمد على تقدير أداء الفرد أو صفاته (سمات) وفق معايير محددة أي تحديد سماته التي تقيم العاملين، مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه... الخ.

رغم تميز هذا الأسلوب بالبساطة إلا أن له عدد من العيوب منها:

- يتمحور العيب حول شخصية المقيم و طريقة تفكيره، فمثلا يعطي تقديرات أكثر من اللازم للفرد إذا كان متساهلا أو يعطي تقديرات أقل من الواقع للفرد القيم إذا كان متشددا في تقييمه.
- توجد عدة مؤثرات قد تمس عملية التقييم فمثلا، مركز الشخص، فإن كان يحتل موقع المراكز العليا يقيم أكثر مما يستحق وإن كان في البسيطة فيعطي تقديرات منخفضة أقل مما يستحق.<sup>1</sup>
- نمط العمل الذي يقوم به الفرد المقيم والإدارة أو القسم الذي يعمل به و علاقته بالرؤساء أيضا.

➤ **طريقة الأحداث الحرجة:** تمثل هذه الطريقة أحد الطرق المستخدمة لتقييم الأداء، والأساس الذي تركز عليه، هو تجمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، و التي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة لكل حادثة حسب مكانته في العمل.

ومن أبرز مزايا هذه الطريقة: أنها ذات قيمة وفائدة للأفراد العاملين، في توفير التغذية العكسية حول أدائهم .

ومن عيوبها: التركيز على بعض الحوادث المهمة والحرجة، وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة، وانخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقاها من طرف العامل.<sup>2</sup>

## 2- الطرق الحديثة:

➤ **طريقة التقرير المكتوب:** يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب يصف فيه عن

الموظف:

- أداء الموظف.

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية، د.د.ن، الجزائر، 2010، ص 322.324.

<sup>2</sup> برقية سهيلة، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، ص ص 71.72.

- جوانب القوة والضعف.

- إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

ومن مزايا طريقة التقرير المكتوب نجد:

- كمية المعلومات فيها تعطي وصفا كاملا للموظف.

- تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف.

- سهولة القراءة و الفهم.<sup>1</sup>

وتتمثل عيوبها في:

- اعتماد نوعية التقرير على مهارة القائم بإعداده الصياغة و الكتابة و اللفظ.

- بعض التقارير طويلة و الأخرى قصيرة مما يفقدها عنصر المقارنة بين الموظفين.

- احتمال (تأثير الهالة) الأمر الذي ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبياته.

➤ **طريقة 360° درجة:** وهي من أبرز الطرق الحديثة في تقييم الأداء، حيث يقيم الموظف

استنادا لتقييم من حوله المتمثلين في:

1\_ الرئيس المباشر: (90°) درجة من درجة التقييم الإجمالي.

2\_ الرئيس الأعلى: (90°) درجة من درجة التقييم الإجمالي.

3\_ الزملاء في العمل: ويفضل من نفس مستواه (90°) درجة من درجة التقييم الإجمالي.

4\_ المراجعون (الجمهور): (90°) درجة من درجة التقييم الإجمالي.

يتم جمع التقييم و تقسيم على (4) لاستخراج المتوسط الحسابي للتقييم والذي يمثل درجة

التقييم النهائية.

من أبرز مزاياه نجد:

- تحقيق تقييما صادقا وعادلا.

- تعرف الموظف بنظرة الآخرين له مما يمكنه النظر بسلوكياته تجاههم.

- يمكن المدير من كشف جوانب الخلل الحقيقية في مرؤوسيه.

وتتمثل عيوبه في:

<sup>1</sup> كفاية محمد عبد الله، إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 103.

تسرب المعلومات وهو الجانب الذي يمثل أكثر تحدي لاستخدام هذه الطريقة، وللحصول على نتائج مضبوطة لابد من إعطاء الموظفين ضمانات بالحفاظ على سرية المعلومات.<sup>1</sup>

**3- طريقة الإدارة بالأهداف:** إن أسلوب الإدارة بالأهداف يهتم بأداء المستقبل والماضي معا، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقويم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها.

ومن أهم مزاياها نجد:

- الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد.
- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه و الأساليب اللازمة لتحقيقها.
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي.<sup>2</sup>

بشكل عام ، يمكن القول أم طرق تقييم الأداء تعتبر أهم العناصر لتحسين الأداء داخل المؤسسة، وهي أداة مهمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين العلاقات داخل العمل، وكذلك صورة المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسات التطوير من الطرق لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافها.

حيث الشكل التالي يوضح طرق التقييم التقليدية:

---

<sup>1</sup> كفاية محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 106.

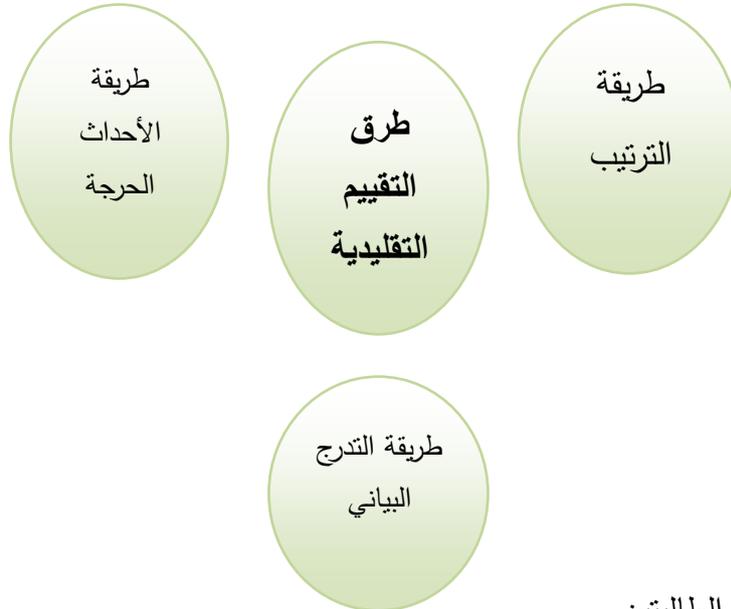
<sup>2</sup> عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، أطروحة دكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص 101.102.

الشكل رقم(12) : يوضح طرق التقييم الحديثة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم(13) : يوضح طرق التقييم التقليدية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 7-مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

### 7-1- الرئيس المباشر: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما و شيوعا لأسباب أبرزها:

أ- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.<sup>1</sup>

ب- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته و مسؤوليته المباشرة على مكافآته من عدمها، من حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير.

### 7-2- التقييم من جانب المرؤوسين:

كثير من الشركات اليوم تدع المرؤوسين يقيمون أداء المعاملين في وقت واحد وهذه العملية سميت بالتغذية العكسية التصاعديّة(الأعلى)، وهي تساعد المديرين الأعلى في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة واتخاذ إجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم، وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر إيجابية مما يفعل المديرين الذين يتلقون تغذية عكسية مجهولة.

### 7-3- التقييم الذاتي:

وهي أحيانا ما تستخدم(عادة بالتوازي مع تقييم المشرف والمراقبين) إلا أن مشكلتها هي أن الموظف عادة ما يصنف و يقيم نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين المراقبين ومن هنا يأتي الاختلاف، ففي إحدى الدراسات اتضح أن 40 % من الأفراد يقيمون أنفسهم ضمن أفضل 10% من العاملين بالمنظمة.<sup>2</sup>

### 7-4- النظراء في العمل:

يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع هذا السبب في إرجاع مهمة التقييم للزملاء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء الفرد وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به إلا أنه لا يصلح

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، ضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، د.س، ص 304.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة، د.س، ص 342.

بالاعتماد بشكل كامل على الزملاء خوفاً من أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية. لذلك ينصح بأن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي الزملاء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.<sup>1</sup>

#### 7-5- مجموعة مقيمين:

تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو ليس موجود بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى نتيجة جهل مشترك، ولذلك ترجع بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بتعبئة نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيساً واحداً.

#### 7-6- التقييم من قبل الخبراء:

توجد منظمات تطلب المساعدة بأطراف خارجية مستقلة، كمكثل استشارات متخصص ليقوم بالتقييم للفرد، غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي يتعامل معه ليقوم بالعملية.

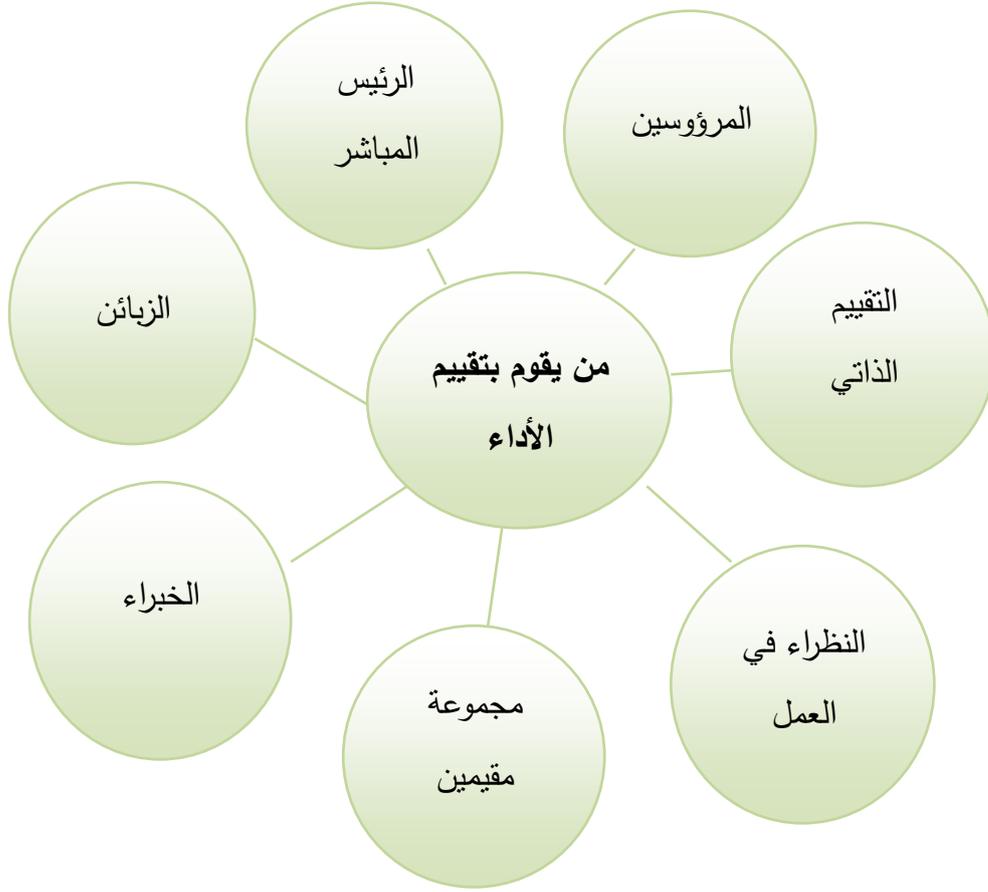
#### 7-7- التقييم من قبل الزبائن:

تقوم بعض المنظمات باستخدام تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

<sup>2</sup> عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 305.306.

## الشكل رقم (14): يوضح الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### سادسا: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:

أشارت العديد من الدراسات بأنهم لا بد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء وقد أكدت هذه الدراسات بوجود اختلاف في آراء الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كالتالي:

يرى بعض الباحثين أنه توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء، حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد داخل العمل فيلجأ الفرد على إنفاق وقتا كبيرا من أجل السيطرة عليها ومواجهة هذه المعوقات<sup>1</sup>، وبوجود مستوى عال من الضغط سيؤدي إلى امتصاص قدرات الفرد، وبالتالي يستنفذ

<sup>1</sup>سحراء أنور حسن، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، العراق، 2013، ص 216.

قدراتهم وهو ما يؤرقهم و يجعلهم يترددون في اتخاذ القرارات، وهذا كله ينعكس سلبا على الحالة البدنية والنفسية و السلوكية للفرد من خلال بذله للجهود الكثيرة وتكريسه وقتا كبيرا للتغلب على هذه الضغوط.<sup>1</sup>

والبعض الآخر من الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية، حيث يعتقدون أن ضغوط العمل ليست جميعها ضارة، بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له ويثير نشاطه و حماسه للعمل لمواجهة التحدي، فالضغوط تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء، والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل.<sup>2</sup>

يرى أصحاب الاتجاه الثالث عدم وجود أي علاقة تربط ضغوط العمل وكفاءة الأداء، فأصحاب الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتيا بعقد مع المكان الذي يعمل به، فيهيئ نفسه جسديا و نفسيا للعمل بهذه المنظمة، وانجاز واجباته بغض النظر عما يحيطه من ضغوط، فقد يتمتع الفرد بمستوى معين من الرشد، يساعده على انجاز مهامه داخل المنظمة.<sup>3</sup>

بشكل عام، إذا كان الموظف يتمتع ببيئة عمل مناسبة، أي توازن الضغوط داخل العمل، حيث لا تكن ضغوط عالية تجبر الفرد على بذل طاقة فكرية وجسدية كبيرة وتنعكس بالسلب على الفرد والمنظمة، ولا تكن كذلك بمستوى منخفض تماما، لا يحفز الأفراد ويوقعهم في الأخطاء، و يشعروهم بالملل، فالمستوى المتوسط من الضغوط هو الأنسب.

حيث أن الشكل التالي يوضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء

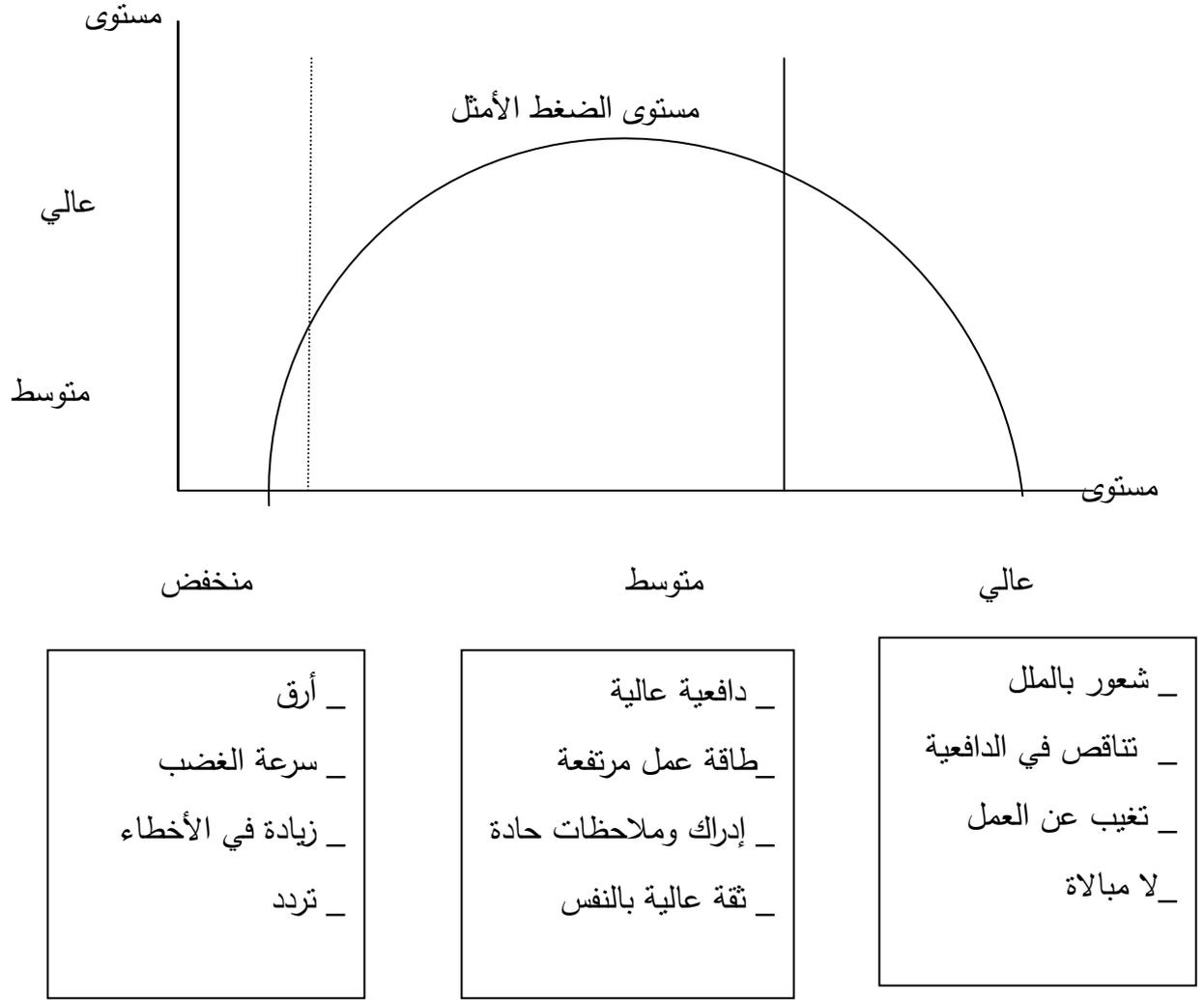
---

<sup>1</sup> بن عدة محمد، فراح العربي، تأثير الضغوط المهنية على أداء المرأة العاملة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 1، الجزائر، ص 288.

<sup>2</sup> عاشور خديجة، مرجع سابق، ص 204.

<sup>3</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سابق، ص 37.36.

الشكل رقم(15) : العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء



المصدر: سحراء أنور حسن، مرجع سابق، ص 217.

**الخلاصة:**

إن دراسة أداء العاملين في المؤسسات عملية صعبة ومعقدة فهي تخضع لعدد من المؤثرات التي تحكم عملية الأداء، يعتبر نتاج أفراد المؤسسة ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها، حيث يمثل العنصر الأساسي في استقرار المؤسسة، فالأداء هو المحصلة للجهد الذي يبذله العامل على مستوى عمله، ولهذا فعملية تقييم الأداء ضرورية من أجل قياس كفاءة وفاعلية ومردودية العامل، والهدف منه التحسين والتحفيز للوصول إلى المستويات العالية من أجل إحداث التغيير الذي يساهم في تنمية القدرات والمواهب.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: أساليب تحليل الدراسة

سادساً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة وعرض النتائج

سابعاً: التوصيات

خلاصة

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي يمثل الأرض الذي يركز عليها البحث من خلال الفصول السابقة، نصل إلى الجانب الميداني، فقيمة البحث وأهميته لا تكمن في جمع التراث النظري فحسب حول الدراسة بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان لجمع الحقائق والمعطيات المرتبطة بموضوع الدراسة، ومحاولة اكتشاف و فهم الارتباطات والعلاقات الموجودة بين عناصرها، حيث يعتبر الجانب الميداني وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات عن واقع اجتماعي ما وبصورة منهجية في العلوم الاجتماعية، حيث سنقدم من خلاله جملة من الإجراءات المنهجية، من منهج ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات.

**أولاً: مجالات الدراسة**

إن البحوث الميدانية عادة ما تتطلب تحديد مجالات خاصة بها تتضمن تحديد المكان والوقت المناسبين لإجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث الذي يعد شرط أساسي للقيام بالبحث الميداني، فمن خلاله يتم الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم موضوع الدراسة، وتتمثل هذه المجالات في :

**1\_ المجال المكاني (الجغرافي):**

يعتبر ميدان الدراسة المحك الامبريقي الذي يربط الباحث بالواقع، بحيث الإشكالية، وأيضا الأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

أنشئت كلية العلوم الإنسانية و لاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90\_09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98\_219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- قسم العلوم الاجتماعية.

- قسم العلوم الإنسانية.

## 2\_ المجال الزمني للدراسة:

ويعبر المجال الزمني المدة التي يستغرقها في النزول إلى ميدان الدراسة، بغية الحصول على المعلومات الأولية وذلك لتدعيم المعلومات النظرية بدراسته، بما أن الميدان هو المحك لاختبارها بصورة واقعية وصادقة.

لقد تم الانطلاق في الجانب الميداني بعد التنسيق مع الأستاذ المشرف، وذلك في محاولتنا ضبط ميدان الدراسة وعينة البحث ضبطا دقيقا، وقد تزامنت هذه المرحلة مع ضبط أدوات جمع البيانات التي يفترض أن تكون الدراسات الاستطلاعية هي المرحلة التي تقود الباحث إلى ضبط الأدوات لهذا قمنا بإجراء هذه الدراسة عبر مراحل:

**المرحلة الأولى:** كانت هذه المرحلة بعد حصولنا على الموافقة من رئيس قسم العلوم الاجتماعية وحصولنا على طلب التسهيلات لدخول و إجراء العمل داخل الكلية في نهاية شهر فيفري 2023.

**المرحلة الثانية:** لقد قمنا بجولة استطلاعية داخل الكلية للحصول على المعلومات اللازمة حول المجال البشري لإجراء الدراسة الميدانية وأيضا الحصول على الوثائق اللازمة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة (الموظفات الإداريات) حيث امتدت هذه الفترة من 14 إلى 20 مارس 2023.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة حاولنا إعداد أدوات جمع البيانات مع التركيز على أداة الاستمارة كأداة رئيسية لهذه الدراسة و امتدت هذه الفترة من 22 مارس إلى 26 أبريل 2023.

**المرحلة الرابعة:** كانت يوم 02 ماي 2023، حيث تم توزيع الاستمارة على المبحوثات وتم استرجاعها في اليوم الموالي.

**المرحلة الخامسة:** بعد استرجاعنا للاستمارات انتقلنا إلى المرحلة الأخيرة، وذلك لتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

### ثانياً: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.<sup>1</sup>

وبتعريف مبسط المنهج هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية.<sup>2</sup>

من خلال طبيعة موضوعنا "ضغوط العمل وانعكاساته على أداء المرأة العاملة" هو الذي فرض علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي لا يقف عند حدود وصف ظاهرة أي موضوع لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يحلل ويفسر. ويعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وقد استخدمنا المنهج الوصفي في وصف الظاهرة وجمع الحقائق والمعلومات الكافية في تفسير وتحليل دراستنا.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

قمنا بمسح شامل لأفراد المجتمع الأصلي للدراسة لفئة الموظفين الإداريات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 36 مفردة، وتم استبعاد المفردات التي امتنعت أو كانت مرفوضة للاستجابة أساساً. حيث وزعنا 36 استمارة واسترجعنا منها 30 استمارة فقط وذلك لغياب بعض الموظفين (4 موظفات) وامتناع البعض عن الإجابة بسبب ضيق الوقت وتراكم الأعمال لديهن، وبلغ عددهن (2 موظفات).

يعتبر المسح الشامل واحداً من المناهج الأساسية بل أكثرها شيوعاً في البحوث الوصفية، ويعرف بأنه دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، ط3، صنعاء، اليمن، 2019، ص 35.

<sup>2</sup> غازي غناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17.

<sup>3</sup> محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سابق، ص 51.

### رابعاً: أدوات جمع البيانات

إن طبيعة موضوع الدراسة تفرض على الباحث استخدام أدوات ووسائل تساعده في الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأدوات منها: الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

**1- الملاحظة:** تعرف بأنها المشاهدة الدقيقة لطاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة.<sup>1</sup>

تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجيه الحواس للمشاهدة ومراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجل ذلك السلوك وخصائصه، ويمكن تعريف الملاحظة على أنها طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات، يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.<sup>2</sup>

من خلال هذه الدراسة قمنا بتسجيل العديد من الملاحظات حول المبحوثات خلال ممارستهن لأعمالهن، ومن بين هذه الملاحظات كان لديهن أعباء في العمل وهذا ما جعلهن يرفضن الإجابة عن الاستمارة.

**2- الاستمارة:** هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.<sup>3</sup>

حيث أنه تم الاعتماد على استمارة مقسمة إلى أربع محاور تحتوي على 31 سؤالاً، كأداة أساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وتتمثل في شكلها النهائي فيما يلي:

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 261.

<sup>2</sup> محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور للنشر والتوزيع، 2020، ص 33.

<sup>3</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحوث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب) الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، 2008، ص 226.

**المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بوصف مجتمع البحث والتي من خلالها تحديد هوية وخصائص المبحوثات، وقد تضمنت 5 أسئلة.

**المحور الثاني:** بعنوان غموض الدور التي تواجه العاملات ويضم من الأسئلة (12\_06).

**المحور الثالث:** بعنوان عبء العمل التي تواجه العاملات ويضم الأسئلة من (20\_13).

**المحور الرابع:** بعنوان بيئة العمل ويضم الأسئلة من (31\_21).

### 3- الوثائق :

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وفيما يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو بعض المحاور فقط من الوثائق الإدارية وبيانات تكميلية للاستمارة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.<sup>1</sup>

هي عبارة عن وثائق من رئيس مصلحة المستخدمين تعبر إحصائيات الموظفين.

### خامسا: أساليب التحليل

لقد اعتمدت الدراسة على أسلوبين في التحليل بهدف فهم المعطيات والبيانات من ميدان الدراسة هما:

**1- أسلوب التحليل الكيفي:** يتمثل في تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها بعد وضعها

في جداول ومحاولة ربطها بالتراث النظري و الدراسات السابقة.

**2- أسلوب التحليل الكمي:** يتمثل في معالجة البيانات المتحصل عليها في جداول وتحويلها إلى نسب

مئوية، أي حساب التكرار والنسبة المئوية لوصف العينة وتحديد الضغوط والأداء في العمل لدى عينة الموظفين الإداريات.

<sup>1</sup> رشيد زرواني، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 223.

سادسا : تحليل وتفسير بيانات الدراسة وعرض النتائج

الجدول رقم(2): يوضح السن

النسبة	التكرار	الاحتمالات
6.66%	2	130_25]
%23,33	7	135_30]
%43,33	13	140_35]
%16,66	5	145_40]
%6,66	2	150_45]
%3,33	1	[55_50]
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

تعد الفئة العمرية من العوامل المهمة التي يتم دراستها في العديد من الأبحاث، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على النتائج والاستنتاجات التي يتم الوصول إليها، ونلاحظ في الجدول أعلاه يبين لنا البيانات الشخصية والتي تتمثل في الفئات العمرية، وسندرجها ترتيب تنازلي من أكبر نسبة إلى أصغر نسبة، فنجد أن أكبر نسبة من الفئات العمرية من 35 إلى 40 سنة والتي تقدر نسبتها بـ 43,33 وهو ما يعادل 13 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة والتي تقدر بـ 23,33 وهو ما يعادل 7 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة تقدر نسبتها بـ 16,66 وهو ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعدها الفئة العمرية من 45 إلى 50 سنة والفئة العمرية من 25 إلى 30 والتي تقدر نسبتهم بـ 6,66 وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما أخيرا الفئة العمرية من 50 إلى 55 سنة قدرت نسبتها بـ 3,33 وهو ما يعادل فرد واحد من المجموع الكلي لأفراد العينة،

نستنتج من خلال هذا الجدول أن معظم الفئة العمرية للموظفات تتراوح ما بين 35 إلى 40 سنة، وهذا يدل على أن أغلبية المبحوثات في الكلية متوسطات في السن، وهذا يرجع على أن مختلف المصالح الإدارية في الكلية تتطلب القدرة على التركيز، أما أقل فئة التي ما بين 50 إلى 55 سنة وهذا يعود إلى حسب طبيعة العمل التي تحتاج إلى السرعة في الأداء.

الجدول رقم (3): يوضح الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
43,33%	13	عزباء
56,66%	17	متزوجة
100%	30	المجموع

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية، فمعظم الموظفات متزوجات وتقدر نسبتهن بـ 56,66 وهو ما يعادل 17 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما بالنسبة للموظفات العازبات تقدر نسبتهن بـ 43,33 وهو ما يعادل 13 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة.

وهذا راجع إلى أن أغلب المبحوثات ترتبط بفئة المتزوجات بكونها تتمتع بعدة أدوار ووظائف منها ربة أسرة وإدارية، وقد تنعكس على حالتها النفسية والجسدية وبالتالي نقص في الأداء، أما من ناحية الموظفات العازبات فنجدهن أقل التزاما وعرضة لضغوط العمل عكس المتزوجات.

جدول رقم (4): يوضح سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
3,33%	1	[1_5]
43,33%	13	[5_10]
43,33%	13	[10_15]
6,66%	2	[15_20]
3,33%	1	[20_25]
100%	30	المجموع

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلى نسبة من المبحوثات (الموظفات) كانت خبرتهن تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وكذلك ما بين 10 إلى 15 سنة حيث قدرت نسبتهن 43,33 وهو ما يعادل 13 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نسبة 6,66 وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي

للأفراد اللواتي مدة خبرتهن ما بين 15 إلى 20 سنة، وأخيرا نسبة 3,33 وهو ما يعادل فرد واحد من المجموع الكلي للأفراد (الموظفات) اللواتي تصل مدة خبرتهن من سنة إلى 5 سنوات ونفس الشيء بالنسبة للواتي خبرتهن تصل من 20 إلى 25 سنة.

وكذلك لاحظنا أغلبية الموظفين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة و أيضا 5 إلى 10 سنوات وبالرجوع إلى قانون التوظيف نجد أن ذلك راجع إلى القوانين المنتهجة من طرف الدولة، وأيضا الحفاظ على ذوي الكفاءة والدافعية للعمل ولمعرفتهم أي طبيعة العمل تحتاج إلى التأقلم وقدرة التحمل والصبر لكثرة المهام التي تواجه الموظفين في العمل.

الجدول رقم (5): يوضح نوع المنصب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
متصرف رئيسي	1	3,33%
متصرف إداري	4	13,33%
ملحق بالمكتبات	2	6,66%
رئيس مصلحة	4	13,33%
تقني سامي في الإعلام الآلي	3	10%
عون إدارة رئيسي	3	10%
عون إدارة	1	3,33%
ملحق إدارة	2	6,66%
ملحق رئيس للإدارة	1	3,33%
مسؤول مصلحة	1	3,33%
مهندس دولة	2	6,66%
عون حفظ البيانات	2	6,66%
محاسب إداري رئيس	1	3,33%
منشط جامعي مستوى أول	3	10%
المجموع	30	100%

يعتبر نوع المنصب من العوامل الحاسمة في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية في العمل، حيث يتأثر ذلك بشكل كبير بمتطلباته وصفاته الوظيفية والمهارات المطلوبة لأدائه بشكل فعال، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في نوع المنصب هي متصرف إداري ورئيس مصلحة والتي قدرت نسبتهن 13,33 وهو ما يعادل 4 أفراد من المجموع الكلي للأفراد، في حين أن نسبة 10 وهو ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة لكل من تقني سامي في الإعلام الآلي، عون إدارة رئيس، منشط جامعي، تليها نسبة 6,66 وهو ما يعادل فردين، بالنسبة إلى ملحق بالمكتبات، ملحق إدارة، ومهندس دولة، وعون حفظ البيانات، أما بالنسبة إلى متصرف رئيسي، عون إدارة، ملحق رئيسي للإدارة، مسؤول مصلحة، محاسب إداري قدرت نسبتهن 3,33 وهو ما يعادل فرد واحد من المجموع الكلي للأفراد لكل منصب.

أما بالنسبة لنوع المنصب لاحظنا أن فئة المتصرف الإداري والتقني السامي في الإعلام الآلي هم الأكثر مقارنة مع الفئات الأخرى التي توزعت بالنسب بشكل متقارب، وهذا يدل على حاجة الجامعة إلى الموظفين الإداريات والتقنيات، حيث بعض المهام تعرف نوعا من التعقيد والتداخل.

#### الجدول رقم (6): يوضح الشهادة المتحصل عليها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
بكالوريا	1	3,33%
ليسانس	5	16,66%
ماستر	16	53,33%
مهندس دولة في الإعلام الآلي	3	10%
تقني في الإعلام الآلي	2	6,66%
تقني سامي في الإعلام الآلي	3	10%
المجموع	30	100%

عادة ما تكون الشهادة المتحصل عليها عاملا مهما في تحديد مستوى الأداء ، فمن المؤكد أن تكون الشهادة مهمة للعمل الذي يقوم به، وكذلك الأمر يعتمد على نوعية الوظيفة وما إن كانت تتطلب مهارات محددة ذات تخصص معين أم لا، ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة في الشهادة

المتحصل عليها هي الماستر وقدرت بـ 53,33% وهي ما يعادل 16 فردا، تليها ليسانس 16,66% وهو ما يعادل 5 أفراد، ثم مهندس دولة في الإعلام الآلي بنسبة 10% وهو ما يعادل 3 أفراد، ونفس النسبة كذلك لتقني سامي في الإعلام الآلي ، بعدها بنسبة 6,66% وهو ما يعادل فردين بالنسبة لتقني في الإعلام الآلي وأخيرا شهادة البكالوريا وتقدر نسبتها بـ 3,33% أي ما يعادل فرد واحد.

نستنتج أن نسبة كبيرة من الموظفين تحصلن على شهادات جامعية وهذا ما يلائم ويتمشى مع وظائف الجامعة التي تحتاجها ،بالإضافة إلى إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل الإداري وهذا يوافق مع أصحاب هذه الشهادات بالإضافة إلى التقنيين.

**الجدول رقم (7): يوضح تطابق الوظيفة مع التخصص**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	53,33%
لا	14	46,66%
المجموع	30	100%

إن تطابق التخصص مع الوظيفة يعتبر من أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على فرص الحصول على الوظيفة أو النجاح فيها، فعندما يكون لدى المتقدم للوظيفة تخصص يتناسب مع متطلبات الوظيفة فذلك يزيد فرص الحصول على عمل، فنلاحظ وجود تقارب أفراد العينة، فنسبة 53,33% وهو ما يعادل 16 إجابة، أجبنا بأن الوظيفة تتطابق مع تخصصهن، بينما نسبة 46,66% وهو ما يعادل 14 إجابة من المجموع الكلي للإجابات ، أجبنا بأن وظيفتهن لا تتطابق مع تخصصهن.

بما أن أغلب الشهادات المتحصل عليها هي الشهادات الجامعية ، نجد أن أغلبية الموظفين تتطابق وظيفتهن مع تخصصهن، فهذا واضح من خلال مستوى التعليمي للموظفات، أي وضع الرجل المناسب في المكان المكان، وبالتالي وجود حوكمة وهذا للقيام بالعمل بمهارة وكفاءة، ولهذا يجب أن تتطابق الوظيفة مع تخصص الموظفين، ما أكدته بعض المبحوثات عند استرجاعنا للاستمارات، فمثلا من تدرس علم اجتماع تنظيم وعمل، تجد نفسها في الإدارة تعمل بالوظيفة حسب تخصصها .

الجدول رقم(8) : يوضح التعقيد في المهام الموكلة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	2	6,66%
لا	21	70%
أحيانا	7	23,33%
المجموع	30	100%

إن إيجاد التعقيد في المهام الموكلة والتداخل فيها، تتعلق بشكل أساسي بتأثيرهما على أداء المهمة وجودة الإنتاج والنتائج المتحصل عليها، فإن إدارتهم تتطلب المهارات وإدارة الوقت والتنظيم والتركيز، يشير الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثات أجبنا بأنهن لا يجدن تعقيدا في المهام الموكلة إليهن المقدره نسبتهن 70% وهو ما يعادل 21 إجابة، في حين أن نسبة 23,33% وهو ما يعادل 7 أفراد أجبنا بأنهن أحيانا يجدن تعقيدا في المهام الموكلة، أما نسبة 6,66% وهو ما يعادل فردين يجدن تعقيدا في مهامهن.

ونستنتج أن نسبة كبيرة من الموظفات لا يجدن تعقيدا في المهام الموكلة لهن ولا تعانين من التداخل فيها، وتعزى للأسباب التالية: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، حيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره في وظيفته وفي أي اتجاه هو سائر، تحليل أدوار الفرد وتوضيحها، أي وضوح الدور، بحيث الفرد يعي ويدرك بوضوح مهامه وكل ما هو مطلوب منه من مسؤوليات، كذلك توفر المعدات اللازمة لأداء العمل، وهذا ما أكده خيضر كاضم حمود الفريجات وآخرون، في كتابهم السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، تحت عنوان استراتيجيات التعامل مع الضغوط التنظيمية في المنظمة، أي أنه يصبح من السهل تنفيذ المهام، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج.

الجدول رقم(9) : يوضح التداخل في المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	%33,33
لا	13	%43,33
أحيانا	7	%23,33
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>

وبخصوص تداخل المهام داخل العمل، نجد أن نسبة 43,33% وهو ما يعادل 13 إجابة، أجبنا أنهم لا يعانون من تداخل المهام، بينما نسبة 33,33% وهو ما يعادل 10 إجابات صرحن بأنهن يجدن معانات من تداخل المهام داخل العمل، أما نسبة 23,33% وهو ما يعادل 7 إجابات من المجموع الكلي للإجابات صرحن بأنه أحيانا يعانون من تداخل في المهام .

أما اللواتي أكدن أنهم يعانون من تعقيد وتداخل في المهام، راجع إلى غموض الدور وعدم الوضوح في المهام الموكلة، وهذا ما أكده "جيبسون" وزملاءه في نموذجهم لدراسة ضغوط العمل على مستوى الفرد أنه يكون غموض الدور وفقدان المسؤولية والسيطرة، أما نموذج "مارشال" في عرضه لمصادر ضغوط العمل ومنهم التداخل الوظيفي أنه يؤدي إلى التحكم الضعيف والتغيب عن العمل وغيرها من أعراض ضغوط العمل.

الجدول رقم(10): التعليمات التي تخص العمل مضبوطة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	%63,33
لا	3	%10
أحيانا	8	%26,66
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه تبين أغلبية المبحوثات والتي تقدر نسبتهم ب 63,33% وهو ما يعادل 19 فردا صرحن بأن التعليمات التي تخص عملهن مضبوطة وواضحة، في حين نسبة 26,66% وهو ما يعادل 8 أفراد أحيانا مل تكون التعليمات التي تخص عملهن مضبوطة، أما نسبة 10% وهو ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون أن هذه التعليمات الخاصة بالعمل ليست مضبوطة.

بما أن معظم الموظفين يرون أن التعليمات التي تخص عملهن مضبوطة وواضحة، هذا راجع إلى أن أغلب الموظفين حاملات شهادات جامعية، كذلك سنوات الخبرة، فأغلب الموظفين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة (الأقدمية في العمل)، سياسة التوظيف الإداري التي تراعي المؤهلات العلمية لشغل الوظيفة، لأن بالاطلاع على قوانين التوظيف لاحظنا أنه يوجد قوانين ونصوص مضبوطة لا يمكن تجاوزها في التوظيف، وكل هذا يؤدي إلى وضوح الأعمال التي يقمن بها وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.

الجدول رقم(11): المعاينة من نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	2	6,66%
لا	13	43,33%
أحيانا	15	50%
المجموع	30	100%

إن تنفيذ العمل بشكل فعال يتطلب وجود دقيقة وكافية حول العمل المطلوب، فعندما يكون لدى الموظفين المعلومات الكافية والدقيقة حول تفاصيل المتعلقة بتنفيذ العمل، يمكنهم اتخاذ الاجراءات اللازمة بما يتوافق مع متطلبات العمل، حيث تبين معطيات الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثات والتي تقدر نسبتهن 50% وهو ما يعادل 15 فردا، وأنه أحيانا يعانون من نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ عملهن، أما نسبة 46,33% وهو ما يعادل 13 فردا ليس لديهن معلومات من نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ العمل، في حين أن نسبة 6,66% وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة لديهن نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ عملهن.

ونستنتج أن معظم الموظفين لديهم نوعاً من النقص في المعلومات الخاصة بتنفيذ العمل، فصرحنا أنه أحياناً يكون هناك عدم القدرة على الوصول إلى جمع المعلومات، وعدم توفير الوقت الكافي لجمع المعلومات، وكذلك بعض الموظفين لا يهتمون بجمع المعلومات اللازمة لتنفيذ عملهم بشكل فعال وواضح، وكذلك صرحنا بأنه أحياناً لا يكون هناك نظام لتوثيق جمع المعلومات اللازمة للعمل، وهذا قد يؤدي بهن أحياناً إلى فقدان بعض المعلومات المهمة وعدم توفرها عند الحاجة إليها، وهذا قد يؤدي إلى تأخر في تنفيذ العمل في الزمن المحدد وتضييع الوقت، عدم تحقيق الأهداف المحددة للعمل، اتخاذ القرارات الخاطئة في العمل.

الجدول رقم(12): تتلقين تعليمات متعارضة من عدة مسؤولين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	2	6,66%
لا	17	56,66%
أحياناً	11	36,66%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المبحوثات لا يتلقون تعليمات متعارضة من عدة مسؤولين، حيث تقدر نسبتهن 56,66% وهو ما يعادل 17 فرداً، تليها المبحوثات اللواتي أجبننا بأنهن أحياناً يتلقون تعليمات متعارضة، ونسبتهن تقدر 36,66% وهو ما يعادل 11 فرداً، بينما اللواتي أجبننا بنعم تقدر نسبتهن 6,66% وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة.

ومن هنا نستنتج أن الموظفين صرحنا أنهم لا يتلقون أي تعليمات متعارضة من عدة مسؤولين، وهذا ما أكدته " مجيد الكرفي" في كتابه إدارة الموارد البشرية تحت عنوان أهمية تقييم الأداء، أنه راجع إلى اختيار العمل المناسب للموظفين من خلال عملية التقييم، زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة، وضوح وإدراك مهام الموظفين، وما أكدته "Mejia" في لأبعاد الأداء، وجود تعاون من خلال تبادل المعلومات مع زملاء العمل والمسؤولين، كيفية أداء العمل وفقاً لمعايير معينة تحكم جودة الأداء، إنجاز ما هو مطلوب في زمن محدد، وهذا يعتبر أمراً مهماً للحفاظ

على الاستقرار والتركيز على الإنتاجية وسمعة المؤسسة، وهذا دليل على أنه يوجد تفاهم والإحساس بالمسؤولية، ووجود التنظيم والانضباط داخل العمل.

الجدول رقم(13): الكثير من التغيرات التي تحدده الإدارة في مكانها المناسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	6	20%
أحيانا	18	60%
المجموع	30	100%

بناء على المعطيات الموجودة في الجدول، أغلبية المبحوثات والتي تقدر نسبتها 60% وهو ما يعادل 18 فردا، صرحن بأنه أحيانا تكون تغيرات التي تحددها الإدارة في العمل في مكانها المناسب، في حين أن نسبة 20% وهو ما يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ذكرنا أن هذه التغيرات في مكانها المناسب، وفي نفس النسبة كذلك صرحن بأن هذه التغيرات التي تحدثها الإدارة داخل العمل ليست في مكانها المناسب.

ونستنتج أن أغلبية الموظفين يرون أن الكثير من المتغيرات التي تحددها الإدارة أحيانا ونوعا ما في مكانها المناسب، ويرجع إلى أنه أحيانا تؤدي هذه التغييرات في العمل إلى تحسين كفاءة العمل، وكذلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وقد تساعد هذه التغييرات في الإدارة على تحسين بيئة العمل، والزيادة في إنتاجية المؤسسة، وهذا راجع إلى توفر المعدات والأجهزة المناسبة والخاصة بتنفيذ العمل، وخاصة بما أنهن أجبن فيما مضى أن التعليمات التي تخص عملهن أغلبتهن أكدن بأنها مضبوطة وواضحة، وهذا يدل على التغييرات التي تحددها الإدارة تكون في مكانها المناسب نوعا ما وأنها واضحة، وهذا يرجع كذلك إلى أن معظم الموظفين متحصلات على شهادة جامعية.

الجدول رقم (14): إيجاد الوظائف المقدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
صعبة	5	16,66%
سهلة	3	10%
ملائمة	22	73,33%
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 73.33% أي ما يعادل 22 إجابة، صرحن بأن الوظائف التي تقدم لهن ملائمة، في حين أن نسبة 16,66% أي ما يعادل 5 إجابات، صرحن بأن الوظائف التي تقدم لهن صعبة، أما نسبة 10% ما يعادل 3 إجابات من المجموع الكلي للإجابات يجدن الوظائف المقدمة لهن في العمل سهلة،

من هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثات ترى أن المهام المقدمة لها ملائمة وتتناسب مع طاقتها، فهذا راجع إلى أن معظمهن إطارات ذو مستوى جامعي تعليمي، فبالتالي لديهن القدرة على التلاؤم مع متطلبات الوظيفة، خاصة وأنها ذات طابع إداري بالإضافة إلى أن أغلبهن شابات في مقتبل العمر.

الجدول رقم (15): المهام الموكلة إليك تتناسب مع الطاقة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	11	36,66%
لا	7	23,33%
أحيانا	12	40%
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

وبخصوص المهام الموكلة، نجد أن نسبة 40% وهو ما يعادل 12 فرد، أجبنا بأن أحيانا تتناسب مع طاقتهم، بنما نسبة 36,66% وهو ما يعادل 11 فرد، أجبنا أن المهام الموكلة إليهن تتناسب مع طاقتهم، أما نسبة 23,33% وهو ما يعادل 7 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، لا تتناسب مع طاقتهم.

أما نسبة الموظفين اللواتي أجبين بأن المهام الموكلة لهن لا تتناسب مع طاقتهم وصعبة، راجع إلى كون طبيعة الأعمال في الجامعي خاصة في فترة التسجيلات والامتحانات والمداولات حيث يكون هناك ضغط كبير على الموظفين، وهذا ما أكدته أغلب الموظفين.

الجدول رقم (16): الشعور بالإرهاق لكثرة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	4	13,33%
أحيانا	20	66,66%
المجموع	30	100%

تشير معطيات الجدول إلى أن أغلبية الموظفين يشعرون أحيانا بالإرهاق لكثرة العمل المطلوب منهم وتقدر نسبتهم 66,66% وهو ما يعادل 20 إجابة، في حين أن نسبة 20% وهو ما يعادل 6 أفراد أجبنا بأنهم يشعرون بالإرهاق لكثرة العمل، أما نسبة 16,33% وهو ما يعادل 4 أفراد صرحن بأنهم لا يشعرون بأي إرهاق أثناء كثرة العمل المطلوب منهم.

ونستنتج أن أغلب الموظفين يعانون من إرهاق داخل العمل، وهذا راجع إلى كثرة الأعمال وتعدد المهام ، والتداخل بين حياتها العملية والشخصية مما يزيد من أعباءها، وهذا ينعكس على مستوى أدائهم داخل العمل.

الجدول رقم (17): المعاينة من توترات بسبب العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	10	33,33%
أحيانا	14	46,66%
المجموع	30	100%

ويشير هذا الجدول أيضا إلى أن أغلبية الموظفين أحيانا من توترات بسبب العمل الذي يقمن به وقدرت نسبتهن بـ 46,66% وهو ما يعادل 14 إجابة من المجموع الكلي لأفراد العينة، بينما نسبة 33,33% وهو ما يعادل 10 إجابات لا تعاني من توترات بسبب العمل، أما نسبة 20% وهو ما يعادل 6 إجابات من المجموع الكلي للإجابات صرحن بأنهن يعانون من توترات بسبب العمل الذي تقمن به.

من هنا نستنتج أن أغلب الموظفين تعاني من الضغوط داخل العمل، وذلك لنتيجة ظروف العمل الغير مناسبة والغير مريحة والتي تولد لديهن توترات بسبب العمل وهذا ما سماه "أحمد ماهر" بأعراض ضغوط العمل العضوية في كتابه سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، أن التوتر من أهم الأعراض والمسببات، أما اللواتي أجبن بـ لا فهو راجع إلى أنهم ليس لديهم ضغوطات ويعملون في ظروف عادية ومناسبة .

الجدول رقم(18): بعض المهام تحتاج وقت أكثر لإنجازها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	50%
لا	1	3,33%
أحيانا	14	46,66%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن نسبة 50% من أفراد العينة أجابنا أن بعض المهام تحتاج وقت أكثر لإنجازها، في حين نجد أن نسبة 46,66% من أفراد العينة أجابنا أنه أحيانا يحتجن وقتا أكثر لإنجاز مهامهن، أما نسبة 3,33% يرون أن المهام لا تحتاج وقت أكثر لإنجازها.

ومن هنا نستنتج أن معظم الموظفين يحتجن وقت أكثر لإنجاز مهامهم، وهذا راجع لبعض أوقات العمل التي يكون فيها برامج العمل مكثف أكثر لإنجاز المهام، كفترات التسجيلات والملتقيات وغيرها من المهام مثل المؤتمرات والندوات التي تحتاج إلى تنظيم والاجتماعات وفي بداية الفصل الدراسي مما يؤدي إلى التعرض لضغوط العمل، أما اللواتي لا يحتجن وقت أكثر لإنجاز مهامهن فهذا يرجع إلى أن وظيفتهن لا تتأثر بهذه الفترات، أي أن أعمالهن روتينية وهذا ما صرحن به الموظفات.

الجدول رقم (19): حجم العمل له تأثير على الالتزامات العائلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	33,33%
لا	6	20%
أحيانا	14	46,66%
المجموع	30	100%

عندما يزداد حجم العمل، قد يؤثر ذلك على الوقت المخصص للعائلة، مما يمكن أن يؤدي إلى تقليل الالتزامات العائلية ومن خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفات أجابنا أنه أحيانا حجم العمل يؤثر على التزامتهن العائلية وتقدر نسبتهن بـ 46,66% وهو ما يعادل 14 فردا، في حين نجد نسبة

33,33% وهو ما يعادل 10 أفراد أجبنا بأن حجم العمل الذي يقمن به يؤثر على التزامتهن العائلية، أما نسبة 20% وهو ما يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، لا يؤثر حجم العمل على التزامتهن العائلية.

يتضح من خلال أغلبية الموظفين بأن حجم العمل يؤثر نوعاً ما على التزامتهن العائلية وهذا يرجع إلى العمل بساعات إضافية أحياناً، لأنه قد يجدن أنفسهن مضطرين للعمل لساعات طويلة وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المتاح للالتزامات والأنشطة العائلية والاجتماعية، فهذا ما أفادتنا به أغلب الموظفين، وهذا من مظاهر ضعف الأداء وانخفاضه بالمؤسسة.

#### جدول رقم(20) : اللجوء في حالة زيادة أعباء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
القيام به	29	96,66%
اللامبالاة	/	/
التغيب	1	3,33%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن الأغلبية المطلقة من المبحوثات، في حالة زيادة أعباء العمل يلجئن إلى القيام بها، ونسبتهم 96,66% أي يعادل 29 مفردة، أما نسبة 3,33% أي يعادل فرد واحد يلجئن إلى التغيب عن العمل،

ومن خلال ما صرحت به الموظفات نستنتج أنه قد يرجع قيامهن بالعمل إلى المسؤولية الملقاة على عاتقهن وضرورة العمل وأيضاً أهميته الكبيرة لسير عمل الجامعة، أما بالنسبة للموظفات اللواتي يلجئن إلى التغيب وأخذ عطلة مرضية للتخفيف من الضغط والهروب منه،

جدول رقم (21) : انجاز المهام خارج أوقات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	56,66%
لا	6	20%
أحيانا	7	23,33%
المجموع	30	100%

وتشير أغلب الإجابات المتعلقة بإنجاز المهام خارج أوقات العمل، أن نسبة 56,66% أي يعادل 17 مفردا، سبق لهن وأنجزن مهام خارج أوقات عملهن، بينما نسبة 23,33% أي يعادل 7 أفراد، أحيانا ينجزن مهام معينة خارج وقت الدوام، أما نسبة 20% أي يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، لا يقمن بإنجاز أي مهام خارج أوقات العمل.

بينما الأغلبية المطلقة من الموظفات سبق لهن وأن عملن خارج أوقات العمل، وهذا يعزى إلى خصوصية العمل الإداري وكنتيجة لعبء العمل الذي لا يقتصر فقط في مكان العمل وأوقات الغداء، بل حتى في المنزل، وخاصة في فترات الامتحانات والمداولات والتسجيلات، أما اللواتي أجبن بعدم إنجازهن للعمل خارج أوقات العمل، قد يرجع لنوع العمل وطبيعته داخل الإدارة، وأيضا المسؤوليات.

الجدول رقم(22): الشعور بالاستقلالية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	66,66%
لا	10	33,33%
المجموع	30	100%

يتضح من خبل هذا الجدول أن معظم الإجابات تشير إلى أن الموظفات يشعرن بالاستقلالية في العمل، والتي تقدر نسبتهم 66,66% وهو ما يعادل 20 فردا، أما نسبة 33,33% وهو ما يعادل 10 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، صرحن بأنهم لا يشعرون بالاستقلالية في عملهن.

وهذا راجع إلى ما أكدته أغلبية الموظفين بأنهم يتمتعن بالحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بهن في العمل وإبداء الرأي، والثقة بالقدرات الذاتية من خلال المشاركة في اتخاذ القرار الصائب الذي يخص العمل، كذلك الدعم والتشجيع من قبل الإدارة والزملاء، أو التدريب والتطوير للموظفات لزيادة معارفهن ومهارتهن في مجال عملهن، فهذا كله يساعدهن على الشعور بالاستقلالية داخل العمل، أما بالنسبة للموظفات اللواتي يشعرن بالاستقلالية، قد يرجع إلى القيود والتحكم الزائد داخل العمل، ونقص الدعم والتشجيع، وعدم توفير التدريب والتطوير، وهذا يشعر الموظفات بالاعتمادية والاتكال وعدم الشعور بالاستقلالية.

الجدول رقم(23): علاقة المسؤول في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
جيدة	16	53,33%
حسنة	13	43,33%
متوترة	1	3,33%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن النسبة الأكبر للمبحوثات اللواتي تؤكدنا أن علاقة المسؤول بهن في العمل جيدة وهذا بنسبة 53,33% وهذا ما يعادل 16 إجابة، بينما نجد نسبة 43,33% وهذا ما يعادل 13 إجابة، صرحنا أن علاقتهن بالمسؤول في العمل حسنة، ونسبة 3,33% وهذا ما يعادل إجابة واحدة من المجموع الكلي للإجابات علاقتهن مع المسؤول متوترة داخل العمل.

ومن هنا نستنتج أن أغلبية الموظفات علاقتهن جيدة مع المسؤول داخل بيئة العمل، وهذا راجع إلى طبيعة المسؤول ونوع المعاملة التي يتعامل بها ودوره داخل المؤسسة، باعتباره المشرف عليهن، وتكون من خلال التواصل الفعال فيما بينهم، مثل تبادل الأفكار والآراء بشكل مفتوح، والاحترام المتبادل، وثقة المسؤول بأداء الموظفة وكفاءتها يساعد على تحقيق الانسجام في العمل، وبالتالي بناء علاقة جيدة وحسنة بينهما، وهذا ما لاحظناه وما صرحن به بعض الموظفات عن الإجابة على الاستمارة .

الجدول رقم (24): العلاقة بالزملاء في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
جيدة	15	50%
حسنة	14	46,66%
متوترة	1	3,33%
المجموع	30	100%

يمكنهم التفاعل مع بعضهم البعض بشكل أفضل، والتواصل بشكل أفضل، والعمل بشكل أفضل كفريق، يتضح من هذا الجدول والذي يشير إلى طبيعة العلاقة السائدة مع الزملاء داخل العمل، فنسبة 50% وهو ما يعادل 15 فردا من المجموع الكلي للإجابات أجبنا بأن العلاقة جيدة، في حين أن نسبة 46,66% وهو ما يعادل 14 فردا أجبنا بأنها حسنة، أما بالنسبة للواتي أجبنا بأن العلاقة بينهن متوترة قدرت نسبتهم 3,33% وهو ما يعادل إجابة واحدة من المجموع الكلي لأفراد العينة.

نستنتج أن علاقة الموظفين الجيدة بزملائهم في العمل راجع إلى الاحترام المتبادل بينهم، وهو مؤشر إيجابي على ارتفاع الروح المعنوية مكان العمل كذلك التفاهم والتعاون فيما بينهم يؤدي إلى ظهور علاقات مستدامة، وفعالية التواصل مع زملاء العمل يساعد تعزيز الثقة بينهم وبالتالي تحسين مستوى الأداء لديهم.

الجدول رقم (25): الشعور بالارتياح مع جماعة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	93,33%
لا	2	6,66%
المجموع	30	100%

تعد العلاقات بين الزملاء ذات أهمية كبيرة في بيئة العمل، حيث يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة وزيادة الإنتاجية. فعندما يشعر الموظفون بالارتياح والراحة مع زملائهم في العمل، وبالنسبة لارتياحهم مع جماعة العمل الذين تعمل معهم، فالأغلبية المطلقة من الموظفين والتي قدرت نسبتهم ب 93,33% وهو ما يعادل 28 إجابة من المجموع الكلي للإجابات، يشعرون بالارتياح مع

جماعة العمل الذين تعمل معهم، أما نسبة 6,66% وهو ما يعادل إجابتين أجبنا بأنهن لا يشعرن بالارتياح مع جماعة العمل.

نستنتج أن الأغلبية المطلقة من المبحوثات يشعرن بالارتياح مع جماعة العمل التي تنتمي إليها، وهذا يعزى إلى علاقتهم الجيدة مع الزملاء في مكان العمل.

الجدول رقم (26) : الأجر يتوافق مع الجهد المبذول

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	13,33%
لا	26	86,66%
المجموع	30	100%

يعتبر الأجر على أنه المقابل المادي الذي يتلقاه الفرد عن عمله الذي يؤديه، ويمكن أن يكون على شكل راتب شهري، أما الجهد المبذول في العمل، هو مقياسا للوقت والمهارة التي يستثمرها الفرد بـدنيا أو ذهنيا أو كلاهما، ومن المهم أن يتم تحديد الأجر بشكل مناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل لتعزيز الإنتاجية لدى المؤسسة، و الجدول أعلاه يوضح لنا إذ كان الأجر المتحصل عليه يتوافق مع الجهد المبذول من طرف المبحوثات، فقد اختلفت الآراء وتباينت وندرجها في ترتيب تنازلي من أكبر نسبة إلى أصغر نسبة، فنجد أن الأغلبية المطلقة من الموظفات والذي تقدر نسبتهن بـ 86,66% وهو ما يعادل 26 إجابة، أكدنا الأجر الذي يتحصلن عليه لا يتوافق مع الجهد المبذول في العمل، أما نسبة 13,33% وهو ما يعادل 4 إجابات من المجموع الكلي للإجابات، صرحن بأن الأجر الذي يتحصلن يتوافق مع الجهد المبذول في العمل.

وهذا راجع إلى الزيادة في المهام مع تدني الأجر، وهذا ما صرحت به بعض الموظفات ، عدم توافق الأجر الذي تتحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل، فلا بد أن الأعمال الإدارية تتطلب إلى تركيز وصبر كبير، بالإضافة إلى طول الوقت داخل العمل، كيف لا يشعرن بالضغط، وهذا ما صرحت به أحد الموظفات : أن الأجر لا يتوافق لأن مدة العمل 8 ساعات، الأجر غير كافي ولا يغطي متطلباتهم جميعا بما أن أغلبية الموظفات عازبات يحاولن بناء مستقبلهن وهذا ما أكد عليه نزار عوني

اللبيدي في كتابه لتنمية الأداء الوظيفي والإداري تحت عنوان عناصر تقييم الأداء "أنه يجب تحديد مستوى الأجر الذي يمكن أن يتحصل عليه الموظف مقابل أدائه وجهده المبذول.

الجدول رقم (27) : الصعوبة في الحصول على إجازات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	46,66%
لا	6	20%
أحيانا	10	33,33%
المجموع	30	100%

تعد الإجازات الخاصة من أهم الأمور التي تحتاجها الموظفات لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية العملية، فالحصول على إجازة يساعد على تحسين الصحة العامة للموظفة، حيث يمكن للإجازة أن تخفف من الإجهاد والتوتر والإرهاق الذي ينجم عن العمل المستمر لفترات طويلة، يبين لنا هذا الجدول أن اغلب الموظفات يجدن صعوبة في الحصول على إجازات خاصة تقدر نسبتهن 46,66% هو ما يعادل 14 إجابة، في حين أن نسبة 33,33% وهو ما يعادل 10 إجابات من المجموع الكلي للإجابات، أنه أحيانا يواجهن صعوبة في الحصول على إجازات خاصة، أما نسبة 20% وهو ما يعادل 6 إجابات، صرحن بأنهن لا يجدن أية صعوبة للحصول على إجازة خاصة.

ومن هنا نستنتج أن الأغلبية المطلقة من الموظفات يجدن صعوبة في الحصول على إجازات خاصة وهذا راجع إلى الضغط الكبير في العمل، فحتاج المؤسسة إلى جميع موظفيها لإنجاز كل واحد بمهام معينة، وهذا ما أكدته الموظفات، أيضا صرحت بعض الموظفات بأن عندما يكون لديها تراكم في العمل الموكل لها لا تستطيع الحصول على إجازة خاصة، راجع كذلك إلى السياسة الداخلية للمؤسسة التي تحدد عدد الأيام المسموح بها للإجازة، خاصة في الكلية مثل العطل (الشتاء، الربيع، الصيف)، فهذا يمكن أو حتما سيؤدي إلى الصعوبة في الحصول على إجازة خاصة.

الجدول رقم (28): نقص المعدات اللازمة لأداء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	7	23,33%
لا	23	76,66%
المجموع	30	100%

فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، يتضح أن نسبة 76,66% وهو ما يعادل 23 إجابة من المجموع الكلي للإجابات لا يعانون من نقص المعدات اللازمة لأداء عملهم، في حين أن نسبة 23,33% وهو ما يعادل 7 إجابات أجبن بأنهم يعانون من نقص المعدات اللازمة لأداء عملهم.

وهذا راجع إلى عدة أسباب صرحت بهن الموظفات مثل التخطيط الجيد والتفكير في جمع المعدات اللازمة لأداء العمل بكفاءة، الصيانة الدورية للمعدات، أي بشكل دوري لتجنب الأعطال وضمان استمرارية عمل تلك المعدات، كذلك التحديث التكنولوجي لأن بعض المهام تتطلب استخدام معدات حديثة وتكنولوجيا متطورة، التخزين الجيد للمعدات وفي مكان آمن لتجنب التلف والضياع أو السرقة، وأخيرا توفير الميزانية الكافية لتخصيص المعدات المناسبة لأداء العمل بكفاءة وفعالية، ولتجنب نقص المعدات وقلة الموارد، أما عندما لا تتوفر كل هذه الشروط، ستعاني الموظفات من نقص في المعدات اللازمة لأداء العمل، وهذا سيؤدي إلى انخفاض الكفاءة في العمل.

الجدول رقم (29): صعوبة التنقل من البيت إلى مكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

بناء على المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 50% وهو ما يعادل 15 إجابة للمجموع الكلي للإجابات تشير إلى أن الموظفات يجدن صعوبة في التنقل من البيت إلى مكان

العمل، ونفس النسبة كانت في البديل "لا"، والتي توضح أنهم يواجهون صعوبة في التنقل من البيت إلى مكان العمل.

نستنتج أن الموظفين اللواتي تجدون صعوبة التنقل من البيت إلى مكان العمل راجع إلى بعض الأسباب الآتية الازدحام المروري بسبب كثافة حركة المرور، عدم امتلاك وسيلة نقل خاصة، عدم توفر وسائل النقل العام حسب بعض المناطق، المسافة الكبيرة بين البيت ومكان العمل، عدم وجود مواقف حافلات أو سيارات كافية.

أما بالنسبة للواتي لا يجدون صعوبة في التنقل من البيت إلى مكان العمل، يرجع إلى وجود وسائل نقل فعالة وسهلة الوصول إليها، تطبيق سياسة العمل عن بعد في بعض الأحيان، العمل في مكان قريب من المنزل، امتلاك وسيلة نقل خاصة.

الجدول رقم (30): مستوى التهوية في مكان العمل مناسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	86,66%
لا	4	13,33%
المجموع	30	100%

تعتبر جودة الهواء أو مستوى التهوية من العوامل الحاسمة في مكان العمل، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الصحة والراحة والإنتاجية للموظفات، فإن توفير مستوى التهوية المناسب يعد ضروريا لتحقيق بيئة عمل آمنة، وللوقاية من الأعراض والأمراض التي قد تسبب ضغوط للموظفة، نرى أن المعطيات الموضحة في هذا الجدول تشير إلى أن الأغلبية المطلقة من الموظفات والتي تقدر نسبتهن 86,66% وهو ما يعادل 26 إجابة من المجموع الكلي للإجابات أجبن بأن مستوى التهوية في مكان العمل مناسب، بينما نسبة 13,33% وهو ما يعادل 4 إجابات صرحن بأن مستوى التهوية غير مناسب في مكان العمل.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحاول توفير الظروف الجيدة لمستوى التهوية مكان العمل، باعتبارها المحرك الأساسي لدافعية الأداء لدى الموظفات، فهذا ما صرحت به الموظفات، وكذلك مستوى

التهوية الجيد يساعد الموظفين على راحتهم أثناء العمل لأن ضعف جودة الهواء قد يؤثر على راحتها النفسية ويشعرها بالتعب وقلة النشاط والتركيز، وبالتالي سوف يخلق شعور بعدم الراحة والضغط العلمي، لذلك يجب توفير مستوى تهوية مناسب في مكان العمل لكي لا يؤثر على أداء العمل، وبالتالي إن المؤسسة تعمل على توفير الراحة للموظفات، والإنتاجية في العمل.

الجدول رقم(31): كثرة الضجيج في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	7	23,33%
لا	10	33,33%
أحيانا	13	43,33%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول، أن معظم الموظفين أحيانا يعانون من كثرة الضجيج في العمل حيث تقدر نسبتهن 43,33% وهو ما يعادل 13 إجابة من المجموع الكلي للإجابات، بينما نسبة 33,33% وهو ما يعادل 10 إجابات أجبن بأنهن لا يعانون من كثرة الضجيج أثناء العمل، أما نسبة 23,33% وهو ما يعادل 7 إجابات صرحن بأنهن يعانون من كثرة الضجيج في العمل.

نرى أن أغلبية الموظفين يعانون من كثرة الضجيج في العمل، وهذا راجع إلى أن كون المؤسسة خدماتية، فهي تتعامل مع الطلبة بالدرجة الأولى، فهذا يسبب إزعاج للموظفات وهذا ما أقرت به بعض الموظفين، وفي بعض الأحيان يحدث شجار أو ارتفاع الأصوات داخل الأروقة، مما يشعرهن بتوتر وضعف التركيز في العمل أفادتنا بعض الموظفين، بان اللواتي تكون مكاتبهم قريبة من تجمعات الطلبة ، واللواتي يعملنا ويتعاملن مباشرة مع الطلبة هن أكثر عرضة لضجيج، وهذا يؤدي إلى انخفاض روحهن المعنوية وقد يتعرضن لبعض الأمراض المهنية كالصداع الدائم.

الجدول رقم(32): تأثير مستوى الإضاءة على مستوى المردود اليومي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

تعد الإضاءة من العوامل المؤثرة في مكان العمل بشكل كبير على أداء الموظفين، والتي يجب توفيرها في مكان العمل وبالتالي تحقيق نتائج أفضل والعديد من الفوائد للمؤسسة، أما انخفاض مستوى الإضاءة يمكن أن يؤدي إلى العكس وتراجع في الأداء، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الموظفين أجبنا بأن مستوى الإضاءة لا يؤثر على مردود العمل اليومي والتي تقدر نسبتهن 60% وهو ما يعادل 18 فرد، في حين أن نسبة 40% وهو ما يعادل 12 فرد من مجموع أفراد العينة أجبنا بأن مستوى الإضاءة يؤثر على المردود اليومي للعمل.

وما أكدته معظم الموظفين أنه لا يؤثر مستوى الإضاءة على مردود العمل اليومي، وهذا ما نادى به "راوية حسن" في كتابها إدارة الموارد البشرية تحت عنوان العوامل البيئية للأداء أنه يوجد تركيبات وتجهيزات مثل الإضاءة والتي يمكن أن تؤثر على الوظيفة سلباً أو إيجاباً، حيث أنه إذا أثر بالإيجاب فإنه يزيد من تحسين الرؤية وزيادة الإنتاجية والتركيز، وهذا حسب طبيعة العمل، وهذا يساعد على التقليل من الأخطاء والإجهاد الناتج عن العمل في ظروف إضاءة غير كافية، وبالتالي تحسين الأداء العام داخل العمل.

## 2- نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لقد حاولنا التعرف على مدى انعكاس ضغوط العمل على الأداء للموظفات الإداريات، في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب شتمة، وقد تمكنا من الوقوف على النتائج التالية:

### 2\_1\_ نتائج محور غموض الدور:

- لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تعقيد في المهام الموكلة للموظفات الإداريات أي لا يشعرن بضغط في العمل.

- إن نقص المعلومات الكافية حول التفاصيل المتعلقة بالعمل بما يتوافق مع متطلبات عملهن يؤدي إلى غموض وعدم فهم الجوانب المتعلقة بالوظيفة حيث هذا يؤدي إلى نقص في الأداء.

## 2\_2\_ نتائج محور عبء العمل:

- إن عبء العمل والتمثل في كثرة الأعمال الموجهة إليهن وكثرة ساعات العمل بالإضافة إلى التكاليف بمهام خارج نطاق العمل وأيضا حجم العمل لا نطاق العمل لا يتطابق مع طاقتهن وكذلك نقص الإمكانيات المساعدة لانجاز العمل المطلوب.

- إن ضغوط العمل تتعكس على سلوك الأفراد إما بالسلب أو الإيجاب، إذ أنه لا يمكن أن تخلو منظمة مهما كان نوع نشاطها من الضغوط إل أن ذلك يتوقف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية.

- بينت الدراسة أن عبء العمل له انعكاس على أداء المرأة العاملة (الموظفات الإداريات).  
- انعكاس ضغوط العمل على العاملات بشكل سلبي حيث أن الضغط يعود عليهن صحيا ونفسيا مما يجعلهن يشعرن بالإرهاق والتوترات خاصة أن المؤسسة لا تمتلك استراتيجية لتتعامل مع هاته الضغوط، مما يزيد رغبتهن في ترك وتغيير الوظيفة نهائيا.

- بينت الدراسة أنه لا يوجد شعور بضغط عمل ناتج عن عبء العمل حيث أن الموظفات يعتبرن الوظائف المقدمة لهن ملائمة.

- وجود علاقة بين عبء العمل والأداء فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات عملية أداء المهام في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.

## 2\_3\_ نتائج محور بيئة العمل:

- إن بيئة العمل في المؤسسة تنعكس على أداء المرأة العاملة، حيث توصلنا إلى وجود علاقة حسنة مع الزملاء في العمل إلى جانب العلاقة الجيدة مع الرئيس والتي تساهم في انجاز المهام في الوقت المحدد.

- بينت الدراسة أن الموظفات يعتبرن أن الأجر الذي تتحصلن عليه لا يتوافق مع الجهد المبذول، حيث هذا يؤدي إلى نقص الروح المعنوية وأداء المهام المطلوبة منهن على أتم وجه.

## 2\_4\_ النتائج العامة للدراسة:

من خلال تفسير النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية تبين لنا أن السؤال الرئيس قد تمت الإجابة عليه جزئيا، حيث أن الموظفات الإداريات بالجامعة يعانون من ضغط في العمل يتمثل في كثرة

أعباء العمل فالوقت الرسمي لا يكفي لأدائها، كما أن الضغوطات تجعلهن يفقدون التركيز على العمل ويشعرون بالإرهاق والتوترات، كما توصلت الدراسة إلى انعكاس غموض الدور على أداء المرأة العاملة والمهام الموكلة إليها يؤثر على قيامها بالأنشطة والأعمال الموكلة إليها وخاصة المهام العفدة والمتداخلة، حيث تؤدي إلى ضغوط العمل، وكذلك أكدت بعض الموظفات إلى أن هناك ضجيج في مكان العمل والأجر المقدم لهن لا يتوافق مع الجهد المبذول مما ينعكس على أدائهن للمهام المطلوبة منهن.

#### سابعا- التوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها اقترحنا بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في التخفيف من انعكاسات ضغوط العمل على أداء المرأة العاملة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي من خلالها يمكن المؤسسة الجامعية من توفير الجو الملائم للموظفات الإداريات والتقليل من ضغوط العمل من خلال ما يلي:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بمعنى أن يعين أو ينقل الموظف إلى الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته واستعداداته وميوله الشخصية مما يزيد اهتمامه وقبوله للعمل والتخفيف من شعوره بعبء العمل.
- تزويد الموظفات بالمعلومات والبيانات الكافية عن وظائفهن وعن المؤسسة التي يعملن بها، وهذا يؤدي بدوره إلى إزالة الغموض ويخفف من ضغوط العمل، كما يؤدي إحاطة الموظفات بكل ما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها إلى شعورهن بالولاء إلى جانب إحساسهن بقيمتن مما يرفع روحهن المعنوية وزيادة أدائهن وكفاءتهن.
- يجب الاهتمام ببيئة العمل وتهيئتها لتساعد الموظفات على أداء أعمالهن بأريحية وطمأنينة وتذليل كافة المعوقات التي تؤدي إلى مستويات ضغوط العمل سواء تتعلق ذلك بتصميم مكان العمل أو محتوياته المادية .
- ضرورة استخدام استراتيجيات معالجة ضغوط العمل السلبية.
- ضرورة إتباع الأساليب العلمية لتقييم أداء العاملين مع تحليل ضغوط العمل التي تسبب انخفاض الأداء أو ارتفاعه.

## خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في هذا البحث والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي تم استخدامها في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة ومدى موثمة المنهج المتبع والتعرف على العينة وخصائصها، حيث ساعدتنا هذه العناصر في الحصول على إجابات عينة الدراسة وتحليل وتفسير كل النتائج في ظل التساؤلات الفرعية والوصول إلى إجابات مقنعة.

الخاتمة

### الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة، خاصة ما تطرقنا إليه في دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي، يمكننا القول أن موضوع ضغوط العمل وانعكاساته أداء المرأة العاملة في المؤسسة الجامعية موضوع واسع ومتعدد حاولنا الإلمام به والتطرق لأهم عناصره، وذلك لأن عبء وبيئة العمل في أي مؤسسة لها علاقة ودور كبير بالأداء، وتعتبر مؤسسة التعليم العالي أكثر عرضة للضغوط لما ينتج عنه تأثيرات قريبة أو بعيدة المدى على أداء الموظفين الإداريات، فهذه الآثار تقع بشكل مباشر على أداء الجامعة بشكل عام وتحقيق أهدافها المسطرة، وانطلاقاً من التعرف على ضغوط العمل التي تعانيها الموظفين وتحليلها لا بد من إدارة الضغوط أن تضع استراتيجيات التعامل مع هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها سليماً نحو الاتجاه الإيجابي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو والازدهار والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للأمراض.

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة محاولة التعرف على انعكاس ضغوط العمل على أداء الموظفين الإداريات، وختاماً نقول أن موضوع دراستنا لا يزال في حاجة إلى الكثير من الدراسات لنكشف أسرارها، وما كانت دراستنا إلا محاولة يسيرة ونتمنى أن قد وفقنا ولو بجزء بسيط.

## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ المعاجم والقواميس:

- 1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان، د.س.
- 2) المنجد الأبجدي، معاجم دار المشرق، ط 5، بيروت، لبنان، 1986.
- 3) جبران مسعود، معجم الرائد، دار العلم للملايين، ط7، بيروت، لبنان، 1992.
- 4) زينب النجار، حسن شحاتة، حامد عمار، معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003.
- 5) محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

### ❖ الكتب :

- 6) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 7) أحمد ماهر، ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص75.
- 8) إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، القاهرة، د.س.
- 10) حمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 11) خيضر كاضم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 13) سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 14) شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

- 15) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، د.س.
- 16) عادل بن صلاح الدين عمر عبد الجبار، ومحمد مترك مسعود القطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، د. ن، 2007.
- 17) عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، د.س.
- 18) عتيقة حرايرية، ضغوط العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجم، العدد الخامس، جوان 2015.
- 19) عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 20) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 21) علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحوث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، 2008.
- 22) عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994.
- 23) غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24) غربي علي، أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 2006.
- 25) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 26) فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 27) فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 28) فيسة محمد باشري، وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- 29) كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018.

- (30) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2012.
- (31) كاميليا عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.
- (32) كفاية محمد عبد الله، إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- (33) كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- (34) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (35) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2010.
- (36) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (37) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- (38) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2055.
- (39) محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، ط3، صنعاء، اليمن، 2019.
- (40) محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور للنشر والتوزيع، 2020.
- (41) محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- (42) محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- (43) مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- (44) معن خليل عمر، علم اجتماع الأسرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- (45) معن محمود عياصرة، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (46) معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية، دن، الجزائر، 2010.

- (47) منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعية للنشر و التوزيع، صنعاء، اليمن، 2013.
- (48) نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- (49) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر.
- (50) وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- (51) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ❖ **المجلات والمقالات:**
- (52) إياد طاهر محمد، ياسر سعد عبد الأمير، انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية، بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 36، 2015.
- (53) بن عدة محمد، فراح العربي، تأثير الضغوط المهنية على أداء المرأة العاملة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 1، الجزائر، ص 288.
- (54) جهاد أحمد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
- (55) حكيمة حاج علي، الحسين حماش، تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، مجلة الروائز، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2021.
- (56) حليلو نبيل، معمري محمد، ضغوط العمل\_ الأسباب والآثار، مجلة تاريخ العلوم، العدد 5.
- (57) سحراء أنور حسن، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، العراق، 2013.
- (58) عاشور خديجة، ضغوط العمل\_النماذج والنظريات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، جوان 2012.
- (59) عدان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، مجلد 4، 2020.

- (60) عقلة محمد المبيض، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات
- (61) العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24, جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، جوان2016 .
- (62) غالم يمينة، ضغوط العمل وتأثيرها على الصحة النفسية للعامل، مجلة أفاق فكرية، العدد الخامس، 2016.
- (63) قدور عثمان، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد أ، العدد11، 2017.
- (64) محمد الطاهر طعيلي، ضغوط العمل لدى معلم المدرسة الابتدائية و إستراتيجية التكفل بها، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
- (65) موفق سهام، هيشر سميرة، القيادة و دورها في تخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة بسكرة الجزائر، 2017
- (66) وهيبية عيشاوي، مصطفى عوفي، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد20، العدد1، 2020.
- ❖ **المذكرات والأطروحات الجامعية :**
- (67) إبراهيمي أسماء، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة، أطروحة دكتوراه في علم النفس المرضي الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- (68) أحمد رائد محمد صالح العلوان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2022.
- (69) برقية سهيلة، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.
- (70) بن طالب سامية، تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018.

- (71) بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- (72) حمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2012.
- (73) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014.
- (74) خميسي بسمة، ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق، بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، 2014.
- (75) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.
- (76) عاشور خديجة، ضغوط العمل وانعكاساته على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- (77) عبد الحكيم أحمد مهنا الحراحشة، أثر ضغوط العمل على أداء الأطباء في المستشفيات الحكومية إقليم الشمال في الأردن، رسالة ماجستير في كلية إدارة المال و الأعمال في جامعة آل البيت، 2014.
- (78) عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- (79) عريس نصر الدين، استراتيجيات تكيف أطباء مصلحة الاستعجالات في وضعيات الضغط النفسي، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017.2016.
- (80) علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية و المدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الرياض.

- 81 عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 82 عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، أطروحة دكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص 102.101.
- 83 فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل على مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 84 قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014\_2013.
- 85 كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الإسلامية غزة، 2015.
- 86 لحسن عبد الرحمان، المرأة العاملة المتزوجة الإطار وتقييم العمل المنزلي بين الزوجين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.
- 87 لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014\_2015.
- 88 ليتيم ناجي، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خير بسكرة، الجزائر، 2009.
- 89 مانع صبرينة، ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد و التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007\_2008.
- 90 محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

- 91) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 92) ميسون سليم السقا، اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 93) وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة عامة كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

الملاحق

الملحق رقم (1): الإستمارة في صورتها النهائية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر \_ بسكرة \_  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

### ضغوط العمل وانعكاساته على أداء المرأة العاملة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب شتمة- بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة(ة):

د. كلثوم مسعودي

إعداد الطالبتين:

- رانيا غول

- ابتسام قدوري

السلام عليكم

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نتعهد بالالتزام والأمانة بما يكفل عدم الكشف عن المعلومات المقدمة من طرفكم واستخدامها في غرض البحث العلمي و شكرا على تعاونكم مسبقا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) السن:.....  
 (2) الحالة الاجتماعية:.....  
 (3) سنوات الخبرة:.....  
 (4) نوع المنصب:.....  
 (5) الشهادة المتحصل عليها:.....

المحور الثاني: بيانات تتعلق بانعكاسات غموض الدور على أداء المرأة العاملة.

- (6) هل وظيفتك متطابقة مع تخصصك؟  
 نعم  لا
- (7) هل تجدين تعقيدا في المهام الموكلة إليك؟  
 نعم  لا  أحيانا
- (8) هل تعاني من تداخل في المهام؟  
 نعم  لا  أحيانا
- (9) هل التعليمات التي تخص عملك مضبوطة؟  
 نعم  لا  أحيانا
- (10) هل تعانيين من نقص المعلومات الخاصة بتنفيذ عملك؟  
 نعم  لا  أحيانا
- (11) هل تتلقين تعليمات متعارضة من عدة مسؤولين؟  
 نعم  لا  أحيانا
- (12) هل ترين أن الكثير من تغييرات في العمل التي تحدده الإدارة في مكانها المناسب؟  
 نعم  لا  أحيانا

المحور الثالث: بيانات تتعلق بانعكاسات عبء العمل على أداء المرأة العاملة.

- (13) كيف تجدين الوظائف المقدمة لك؟  
 صعبة  سهلة  ملائمة

14) هل تترين أن المهام الموكلة إليك تتناسب مع طاقتك؟

نعم  لا  أحيانا

15) هل تشعرين بالإرهاق لكثرة العمل المطلوب منك؟

نعم  لا  أحيانا

16) هل تعانين من توترات بسبب العمل الذي تقومين به؟

نعم  لا  أحيانا

17) هل تعتقدين أن بعض المهام تحتاج وقت أكثر لانجازها؟

نعم  لا  أحيانا

18) هل تترين أن حجم العمل الذي تقومين به يؤثر على التزاماتك العائلية؟

نعم  لا  أحيانا

19) إلى ماذا تلجئين في حالة زيادة أعباء العمل؟

القيام به  اللامبالاة  التغيب

- أخرى تذكر.....

20) هل سبق لك أن قمتي بإنجاز مهام معينة خارج أوقات العمل؟

نعم  لا  أحيانا

**المحور الرابع: بيانات تتعلق بانعكاسات بيئة العمل على أداء المرأة العاملة.**

21) هل تشعرين بالاستقلالية في عملك؟

نعم  لا

22) كيف تترين علاقة المسؤول لك في العمل؟

جيدة  حسنة  متوترة

23) كيف هي علاقتك بزملائك في العمل؟

جيدة  حسنة  متوترة

24) هل تشعرين بالارتياح مع جماعة العمل الذين تعملين معهم؟

نعم  لا

25) هل تعتبرين أن الأجر الذي تحصلين عليه يتوافق مع جهدك المبذول؟

نعم  لا

26) هل تجددين صعوبة في الحصول على إجازات خاصة؟

نعم  لا  أحيانا

27) هل تعانيين من نقص المعدات اللازمة لأداء العمل؟

نعم  لا

28) هل تجددين صعوبة في التنقل من البيت إلى مكان العمل؟

نعم  لا

29) هل مستوى التهوية في مكان العمل مناسب؟

نعم  لا

30) هل تعانيين من كثرة الضجيج في العمل؟

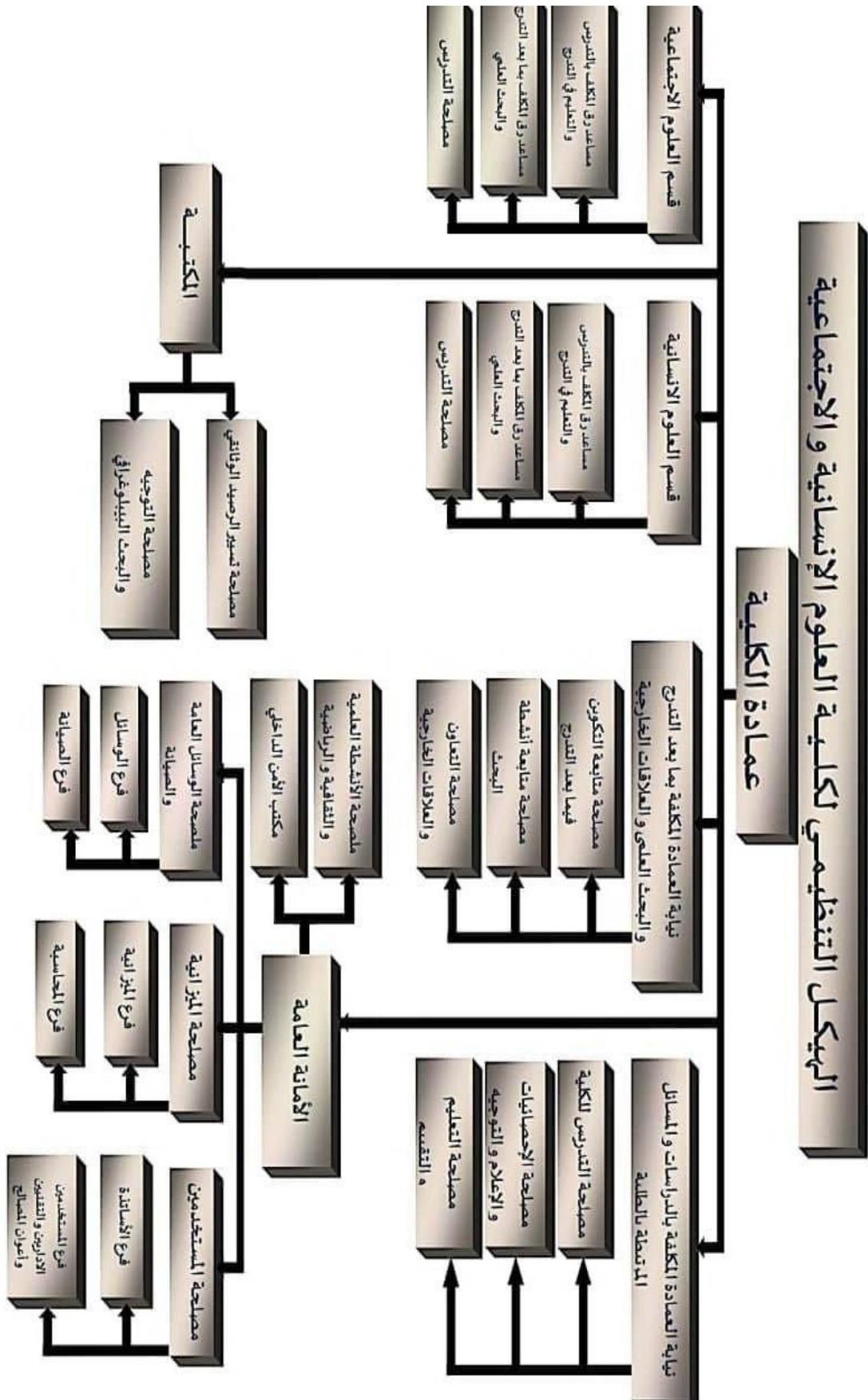
نعم  لا  أحيانا

31) هل يؤثر مستوى الإضاءة على مردود العمل اليومي؟

نعم  لا

شكرا لتعاونكن

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الملحق رقم (3): قائمة الإحصائيات الخاصة بالموظفين الإداريين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
MOHAMED KHIDER UNIVERSITY OF BISKRA  
FACULTY OF HUMAN AND SOCIAL SCIENCES  
GENERAL SECRETARIAT  
SERVICE STAFF  
REF: /f.s.hs / s.g /s.p / 2023  
PHONE NUMBER::(213) 33 543 160 / FAX:(213) 33 784 528



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
الأمانة العامة  
مصلحة المستخدمين  
رقم : /ك.ع.ا.أ.ع/م.م/ 2023

هاتف رقم: (213) 33 543 160 فاكس رقم: (213) 33 784 528

البريد الإلكتروني: Email: Doyen.fst@univ-biskra.dz

إحصائيات خاصة بالموظفين الإداريين  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

التعداد			الرتبة	الرقم
المجموع	انثى	ذكر		
03	01	02	متصرف رئيسي	01
03	00	03	متصرف محلل	02
05	05	00	منشط جامعي من المستوى الأول	03
06	04	02	متصرف	04
02	01	01	مساعد متصرف	05
02	01	01	ملحق بالمكتبات الجامعية م.م.2	06
05	04	01	ملحق بالمكتبات الجامعية م.م.1	07
01	00	01	مساعد بالمكتبات الجامعية	08
01	01	00	مهندس دولة في الإعلام الآلي	09
01	00	01	مساعد مهندس المستوى الثاني	10
07	01	06	ملحق رئيسي للإدارة	11
04	02	02	ملحق إدارة	12
01	01	00	محاسب إداري	13
03	02	01	تقني سامي في الإعلام الآلي	14
05	04	01	عون إدارة رئيسي	15
04	02	02	تقني في الاعلام الالي	16
05	03	02	عون إدارة	17
02	02	00	عون حفظ البيانات	18
01	00	01	عامل مهني خارج الصنف	19
05	00	05	العمال المتعاقدون	20
01	00	01	عون أمن	21
02	02	00	عون خدمة من المستوى الأول	22
69	36	33	المجموع	

رئيس مصلحة الوثائق والمستندات  
2023/05/16  
رئيس مصلحة المستخدمين

الملحق رقم (4): جدول بأسماء الأساتذة المحكمين

رقم	الاسم واللقب	نوع الرتبة	التخصص
1	عباسي يزيد	أستاذ تعليم عالي	علم اجتماع التنمية
2	حليلو نبيل	أستاذ تعليم عالي	علم اجتماع التنمية
3	عصمان بوبكر	أستاذ تعليم عالي	علم اجتماع تنظيم وعمل
4	مشري سميرة	أستاذة دكتوراه	علم اجتماع تنظيم وعمل
5	ميدني شايب ذراع	أستاذ تعليم عالي	علم اجتماع البيئة
6	دباب زهية	أستاذ تعليم عالي	علم اجتماع تربية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES  
Filière de sociologie



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قطب شتمة  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع

## إن بايداع منكرة التخرج مستوى الماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): داككتوم صغودي

و بعد الاطلاع على منكرة الطالب(ة) / الطالبين :

- تقديري الاستلام
- غشول والتسيلا

الموسومة بـ: حقوق العمل وانعكاساته على أداء

المرأة العاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية قطب شتمة بسكرة

المقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل... ناكنا من توفر الشروط  
العلمية والمنهجية الموضوعية والشكلية، وأنا له بايداع المنكرة بصيغة PDF في قرص مضغوط  
(CD) على مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع.

بسكرة في: 2023/06/19

التوقيع:



\*ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في ..... 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوفابة من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المصفي أسفله .

السيدة) غول رانيا ..... الصنف طالب. أستاذ. باحث ..... طالب  
العامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 14333333 والصادرة بتاريخ 2016.04.20  
المسجل (ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع  
والمكلف (ة) بإحراز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عموما صغول العمل والتعاضد تمضي أداء المرأة العاملة  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
أصر بشرقي أنني ألتم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023.10.11

توقيع المعفي (ة)

ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في ..... 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المصفي أسفله .

السيد(ة): **قدوري** يتسلم الصفة: طالب. أستاذ. باحث  
العامل(ة) لبطاقة التعرف الوطنية رقم **80855** والصادرة بتاريخ **2022/11/29**  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية على **الاجتماع**  
والمكلف(ة) بإعداد أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماجستير، مذكرة ماستير، أطروحة دكتوراه)،  
عموماً **حقوق العمل و انعكاساته على أداء المرأة العاملة - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**  
أصرت بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إطار البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023.06.11

توقيع المصفي (ة)

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: عول رانيا  
مسجل (ة) بـ: الثانية ماستر شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل  
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو  
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020). وألتزم باحترام  
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ بمسكرة في 11 / 06 / 2023

التوقيع

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: قديور رجايا ليتسلام  
مسجل (ة) بـ: الثانية صانتر شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل  
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو  
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020). وألتزم باحترام  
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ: بيلسكرة في 11/06/2023

التوقيع



ملخص الدراسة:

بناءً مع الاهتمام الكبير بموضوع ضغوط العمل من قبل الباحثين وبالأخص على المرأة العاملة، تضمنت هذه الدراسة وهدفت إلى معرفة مدى انعكاس ضغوط العمل على أداء المرأة العاملة لدى الموظفات الإداريات - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- ما هي انعكاسات ضغوط العمل على أداء المرأة العاملة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي انعكاسات غموض الدور على أداء المرأة العاملة؟
- ما هي انعكاسات عبء العمل على أداء المرأة العاملة؟
- ما هي انعكاسات بيئة العمل على أداء المرأة العاملة؟

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وتم جمع المعطيات بواسطة الاستمارة كأداة بحث، أما عينة الدراسة فتكونت من 30 موظفة إدارية بطريقة المسح الشامل، كما استخدمت في جمع البيانات أدوات البحث العلمي، الملاحظة، الاستمارة، الوثائق، وذلك لتحليل النتائج بالإضافة إلى اعتماد أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، المرأة العاملة.

**Abstract:**

Based on the great interest in the topic of work stress by researchers, especially on working women ,this included and aimed to find out the impact of work stress on the performance of working woman in administrative staff - A fielded study at the faculty of Humanities and Social Sciences –

The study started from the following main question :

❖ What are the reflections of work stress on the performance of working women ?

And through the following sub\_questions :

❖ What are the reflections of the mystery of the role on the performance of working women ?

❖ What are the reflections of the workload on the performance of working women ?

❖ What are the reflections of the work environment on the performance of working women ?

The current study was based on the descriptive method , and the study sample consisted of 30 administrative survey method, and the tools of scientific research were used to collect data, observation , questionnaire , documents to analyze and interpret the results, in addition to adopting two methods and manars of quantitative and qualitative analysis.

**The keywords :** work stress , job performance, working woman .