



جامعة الجبالي بونعامه بجميس مليانه
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة:

الضغوطات المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة ملبنة عريب

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. عبد الله الحرتسي حميد

إعداد الطالب:

عويس محمد إسلام

أحمد ستي عبد القادر

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------|------------------------|----|
| رئيسا |-جامعة ميس مليانة | /٤ |
| مقررا |-جامعة ميس مليانة | /٤ |
| ممتحنا |-جامعة ميس مليانة | /٤ |

السنة الجامعية: 2019 - 2020

إهداء

خير ما أستعمل به هذا الإهداء هو انحنائي أمام من خلقني ووهبني العلم وأفاض علي بالنعم:

ربي سبحانه وتعالى

وإلى الحبيب الصادق الأمين: رسوله الكريم.

إلى جدي و جدتي رحمهما الله

إلى من تكبد الصعاب وتحدى الممن وأصيبت بفضلها أخوض الحياة عن علم إلى سبب سعادتي
- أبي محمد - حفزه الله -

إلى مثلي الأعلى في الوجود ومن علماني الصبر والعطاء دون حساب إلى من سهرت

علي وراحتي سنين طوال و أروتني من فيض حنانها ودعواتها من صميم قلبها

- أمي خديجة - أطال الله في عمرها وحفظها.

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله الواحد الأحد كثيرا طيبا مباركا ولك يارب على ما أنعمت علينا من قوة وصبر الذي وفقنا بقضاء وقدر بإنهاء هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف " عبد الله الحرتسي حميد " الذي أشرف على عملنا هذا وسهل لنا الطريق في نجاز هذا البحث ، الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة، حيث وجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب فكان بذلك نعم المشرف ونعم الأستاذ.

يعد الموظف او العامل اساس نجاح اي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على ادارة الموارد الخرى بالمنظمة .المر الذي استلزم الاهتمام به و متابعة مستوى اداءه وما يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي الى رفع روحه المعنوية وبالتالي مستوى اداءه و أداء المنظمة التي يعمل بها. ويشكل عام حاولت الدراسة البحث عن مدى تأثير الضغوط المهنية على مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

الضغوط المهنية - الأداء الوظيفي - ملبنة عريب .علاقة ارتباطية .

Study summary:

The employee or worker is the basis for the success of any organization through the work he performs and the amount of effort he exerts as he is the only one capable of managing the other resources of the organization. The matter that necessitates attention to him and following up on his performance level and the pressures he suffers from at work in a way that leads to raising his morale and thus his level of performance And the performance of the organization in which he works. In general, the study tried to search for the extent of the impact of occupational pressure on the level of job performance.

key words:

Occupational pressure - job performance - Lactobacillus Arabe. Correlational relationship

الفهرس

| | |
|--|----|
| إهداء..... | |
| شكر وتقدير..... | |
| ملخص الدراسة:..... | |
| أ..... | |
| الفصل الأول..... | |
| تمهيد..... | 6 |
| المبحث الأول: الضغوطات المهنية..... | 7 |
| المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل..... | 7 |
| المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل..... | 19 |
| المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل..... | 22 |
| المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل..... | 24 |
| المبحث الثاني: الأداء الوظيفي..... | 26 |
| المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره..... | 26 |
| المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده..... | 28 |
| المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء..... | 30 |
| المبحث الثالث: العلاقة بين الضغوطات المهنية والأداء الوظيفي..... | 39 |
| خلاصة الفصل..... | 41 |
| الفصل الثاني..... | 42 |
| تمهيد:..... | 43 |
| المبحث الأول: تقديم مؤسسة "ORLAC" ووحدة ملبنة عريب..... | 44 |
| المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة..... | 44 |
| المطلب الثاني: تقديم مكان التريص العملي بوحدة ملبنة عريب..... | 45 |

| | |
|---------|---|
| 48..... | المطلب الثالث :إمكانيات الوحدة..... |
| 51..... | المطالب الرابع :مهام ونشاطات الوحدة..... |
| 55..... | المبحث الثاني: نظرة تحليلية للموارد البشرية والحوافز على مستوى الملينة..... |
| 55..... | المطلب الأول: التوزيعات الاقتصادية والاجتماعية للعمال..... |
| 58..... | المبحث الثاني : أدوات جمع و تحليل البيانات..... |
| 60..... | المطلب الثاني: عرض النتائج..... |
| 69..... | خلاصة.الفصل..... |
| 71..... | الخاتمة :..... |
| 73..... | قائمة المراجع..... |
| 74..... | ملاحق..... |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| | |
|----|---|
| 49 | جدول 1: إمكانيات الوحدة |
| 50 | جدول 2: توزيع العمل حسب المؤهلات |
| 52 | جدول 3: القدرة الإنتاجية اليومية |
| 53 | جدول 4: منتجات و مبيعات الوحدة |
| 55 | جدول 5: توزيع العمال حسب العمر والجنس |
| 56 | جدول 6: توزيع عمال الملينة حسب الأقدمية. |
| 57 | جدول 7: مستواهم التعليمي داخل الملينة: |
| 59 | جدول 8: ثبات الإستبيان |
| 60 | جدول 9: مقياس ليكرت |
| 60 | جدول 10: الجدول الخاص بعبء العمل |
| 61 | جدول 11: الجدول الخاص بالأجور والمكافآت |
| 63 | جدول 12: الجدول الخاص بالظروف نفسية واجتماعية |
| 64 | جدول 13: المحور الثاني : الأداء |
| 66 | جدول 14: نتائج التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية |
| 66 | جدول 15: الجدول خلاصة النموذج |
| 67 | جدول 16: جدول نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى |
| 67 | جدول 17: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 68 | جدول 18: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

- 20..... الشكل رقم 1: عناصر الضغوط المهنية
- 24..... الشكل رقم 2: أنواع ضغوط العمل
- 34..... الشكل رقم 3: فكرة التوزيع الإجباري في تقييم الأداء
- 46..... الشكل رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

مقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات من نواحي عديدة، فمن الناحية الاقتصادية نشهد انفتاح الدول على العولمة واقتصاد السوق، أما من الناحية الاجتماعية فهناك تغير كبير في ثقافة المجتمع، وحتى من الناحية العلمية أصبحنا نشهد تواصل الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية بشكل مذهل. كل هذا الزخم فرض على المنظمة مسايرة كل هذه التغيرات لتحافظ بمكانتها أو على الأقل البقاء. بموجب ذلك أصبحت المنظمات مدفوعة نحو ضرورة إجراء تغييرات جذرية سواء على مستوى السلطة أو الهيكل التنظيمي أو المورد البشري لضمان تحقيق أهدافها.

لا شك أن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وقدرة تكيفها وخاصة الاحتفاظ بما تمتلكه من العناصر البشرية الكفوة. يعتبر المورد البشري دون شك الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات التغيير والعتاء المتجدد ويحتوي على طاقات كامنة، بإمكان المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل المنظمة.

ويعتبر موضوع ضغوط العمل من أكثر الموضوعات التي جذبت اهتمام الباحثين حيث تمثل معاناة المورد البشري من ضغوط العمل أحد الجوانب الهامة في حياة المنظمات. حيث تؤثر ضغوط العمل على السلوك التنظيمي بشكل مباشر وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي، فهو يهتم بهذا العنصر النادر من حيث سلوكياته وتفاعلاته، والذي يعتبر من أهم وسائل الإنتاج في المنظمة بل يعتبر الرهان الحقيقي لنجاح المنظمة وينبغي ألا ننسى من ناحية أخرى بأنه ليس من السهل إدارة السلوك الإنساني وذلك لتعدد التغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، وعدم استقرار هذه المتغيرات من ناحية أخرى.

يرى العديد من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية أن ضغوط العمل تمثل المسبب الرئيسي في تراجع الفعالية التنظيمية، إذ من نتائج هذا الأخير نذكر حالات عدم الاتزان وينعكس ذلك على عوامل مرتبطة بالعمل أو البيئة المحيطة به كما يؤثر بشكل مباشر على أداء وكفاءة وفعالية الموارد البشرية، وباعتبار أن الأداء في أية منظمة يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود كونه يشكل أهم أهداف المنظمة؛ وهو ما يبرر سعي المنظمات لدراسة العلاقة بين ضغوط العمل التي يكون المورد البشري عرضة لها وكفاءة أدائه، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مواطن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة واختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحكم الفعال .

على ضوء ما سبق، يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال الجوهرية المتمثل كالتالي :

-هل تؤثر ضغوط العمل على أداء الوظيفي؟ حتى تتمكن من الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي فإنه من الضروري طرح تساؤلين أساسيين يتفرع عنها جملة من التساؤلات الجزئية :

* هل هناك علاقة بين ضغوط العمل الداخلية وأداء الوظيفي؟

• هل هناك فروق بين الجنسين في مستوى الضغوط أو فروق في درجة تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة المهنية؟

الفرضيات

هناك علاقة بين ضغوط العمل الداخلية والأداء الوظيفي.

هناك فروق بين الجنسين في مستوى الضغوط.

هناك فروق في درجة تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة المهنية.

أسباب اختيار الموضوع

من بين المشكلات التي تواجه المنظمات بشكل عام والجزائر بشكل خاص هي مشكلة ضغوط العمل التي تؤثر على مستوى أداء المورد البشري، ومن هنا يمكن حصر أهم الأسباب التي استدعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، منها أسباب ذاتية تتمثل في إحساسنا بالمشكلة وهذا ما دفعنا لدراستها، لذلك أولينا الاهتمام بمعالجة موضوع ينتمي الى حقل من حقول إدارة الأعمال، كما أن هناك أسباب أخرى جعلتنا نهتم بدراسة هذا الموضوع وهي :

- التعرف على مدى تعرض المورد البشري لضغوط العمل داخل المنظمة؛
- الوقوف على المشكلات وضغوط العمل لتقديم اقتراحات وحلول؛
- عدم الاهتمام بهذا الموضوع في المنظمة الجزائرية. وعليه قمنا بربط الأداء بضغوط العمل لمحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تخفيض مستوى أداء المورد البشري.

الهدف من الدراسة

أهداف الدراسة نسعى في دراستنا للوصول إلى جملة من الأهداف هي:

- التعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل التي تعاني منها المورد البشري داخل المنظمة؛

- محاولة التعرف على العوامل المؤثرة في زيادة ضغوط العمل وإعطاء صورة واقعية عن هذه المشكلة و الآثار السلبية التي تخلفها؛
- معرفة العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل و الأداء؛
- محاولة تحسين الأداء من خلال التفعيل أو القضاء على ضغوط العمل؛
- الوصول إلى نتائج تساعد المنظمات في وضع إجراءات تساعد المورد البشري على تجنب ضغوط العمل؛
- التعرف على الواقع الجزائري بشكل خاص من خلال دراسة حالة لنوع من المنظمات.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية اختيارنا هذا الموضوع للأسباب الآتية :

- يعتبر موضوع ضغوط العمل من أكثر المواضيع التي تلقت اهتماما كبيرا في السلوك التنظيمي؛
- إن ضغوط العمل تؤثر علي السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي فإدراكها يساعد على التعرف على طبيعة الموارد البشرية وكيفية تحفيزهم .
- من خلال تتبع وضع العديد من المنظمات الجزائرية سواء كانت إنتاجية أو خدمية التي تعاني من مشاكل تبين أن السبب في ذلك هو تفشي العديد من السلوكيات والممارسات اللامسؤولة والتي هي نتاج ضغوط عمل يتعرض لها المورد البشري؛
- كذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على الضغوط التي تواجه المورد البشري ومحاولة معالجتها.
- إن دراستنا لضغوط العمل تلقي الضوء على مسبباتها ومن هنا نستطيع معرفة الحلول اللازمة من أجل تحسين الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة وسرد مختلف المفاهيم والحقائق التي تدور حول الموضوع، بالإضافة إلى المنهج المقارن بهدف المقارنة بين عاملين مختلفين.

صعوبات الدراسة

لقد واجهنا صعوبات أثناء إنجاز هذا البحث أهمها :

• توفر كم هائل من المعلومات على شبكة الانترنت، مما يعني أن استخدام هذا المورد يقتضي الكثير من الوقت والجهد والصبر بغية انتقاء المعلومات التي تخدم الموضوع.

• تشعب الموضوع والذي يحتاج إلى الكثير من الدقة للتمكن من الإلمام به هذا بالإضافة إلى علاقته مع مواضيع أخرى.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفترة الزمنية بين 2020/02/01 إلى 2020/06/01.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة عريب ولاية عين الدفلى.

الفصل الأول

إطار نظري حول الضغوطات المهنية

والأداء الوظيفي

تمهيد

تعتبر الضغوط المهنية من بين أكبر المشاكل التي تواجهها المؤسسات لأنها تؤثر مباشرة في الأداء المهني لعمالها، وبالتالي تؤثر على كمية الإنتاج ونوعيته هذا ما جعل الباحثين يتطرقون إلى هذه المشكلة بالدراسة في بحوثهم من أجل التغلب على عائق الضغوط المهنية والذي أصبح مشكل يحد من قدرات العمال ومستويات الإنتاج ويمنع المؤسسات الاقتصادية من بلوغ أهدافها، وعليه فقد قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري للضغوط المهنية والأداء المهني وقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث تطرقنا في كل منها إلى:

المبحث الأول: الضغوطات المهنية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: العلاقة بين الضغوطات المهنية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: الضغوط المهنية

الضغوطات المهنية -أو ضغوط العمل - كظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، حتى أصبحت تعتبر الخطر الأول الذي يهدد فعالية أداء المؤسسات، ذلك أنها تمس إحدى أهم الموارد التي تملكها، ألا وهي الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا كثيرا ما نتعرض لمثيرات متعددة ومتنوعة في حياتنا العامة و/ أو الخاصة (الحياة العملية)، فنجد بعض هذه المثيرات تمر علينا وتكرر من دون أن تحدث فينا اختلال نفسي و/أو فسيولوجي و/ أو سلوكي، في حين يؤدي بعضها إلى حدوث اختلالات نفسية و/أو فسيولوجية و/ أو سلوكية، وهنا يمكن القول أننا في حالة تعرض للضغوط.

في هذا المبحث سوف نلقي الضوء على ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها أنواعها ومراحل ردود الفعل اتجاهها.

مفهوم ضغوط العمل

في الحقيقة مصطلح الضغط (Stress) ليس بالمصطلح الغريب لا على العام ولا على الخاص. فعلى المستوي العام نجد هذا المصطلح شائع الاستعمال في الحوارات والمحادثات، سواء تلك التي تتم على مستوى الإعلام أو حتى بين الناس العاديين، وعلى المستوى الخاص أو المستوي العلمي نجد هذا المصطلح ضغط (Stress) كثير الاستعمال في عدة فروع علمية مختلفة، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن لأحد أن يقرأ في أي حقل من حقول العلوم البيولوجية، الفيزيائية، الاقتصادية والسياسية... الخ دون أن يصادف هذا المصطلح¹.

لكن السؤال المطروح هنا هو هل الأشخاص الذين يستعملون هذا المصطلح يعرفون معناه الحقيقي؟ ما هو أصل هذا المصطلح؟ كيف تطور الاهتمام به؟ بالطبع الإجابة لن تكون نعم بالنسبة لكل الأشخاص.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على الضغوط كمفهوم عام، ثم ننتقل بعدها إلى ضغوط العمل كمفهوم خاص، وذلك على النحو التالي:

أولا: الضغوط

قبل إعطاء مفهوم شامل للضغوط، يجدر بنا من الناحية المنهجية الرجوع إلى أصل المصطلح نشأة الضغوط وتطور الاهتمام بها.

¹ جمعة سيد مصطفى، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007، ص:6.

1- أصل مصطلح الضغوط

يرجع أصل مصطلح ضغط (Stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece)، والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) الذي يعني يسحب بشدة (étreindre, serrer)¹. ولم يستعمل مصطلح (stress) في اللغة الفرنسية، إلا في القرن السابع عشر، للدلالة على المعاناة، وفي القرن الثامن عشر للدلالة على التوتر أو العبء المنشئ للتوتر، إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح (stress) يستخدم للدلالة على الضغط.² ويعتبر الإنجليز هم أول من استعمل مصطلح (Stress)، وذلك في القرن الرابع عشر، حيث كان هذا المصطلح يستخدم في اللغة الإنجليزية للدلالة على المعاناة (Strain) أو الحزن والأسى (Affliction).

وفي اللغة العربية نجد عدة معان لمصطلح الضغط، فنقول ضغطه ضغطاً، أي غمزه إلى شيء كالحائط، ويقال ضغط الكلام، أي بالغ في اختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل، أما الدلالة اللغوية لمصطلح "ضغط" في المجال الإنساني فهي تعني الضيق والقهر والشدة.³

هذا ويختلف معني الضغط (stress) من مجال علمي وعملي لآخر، ففي مجال الطب نقول مثلاً ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، وفي مجال العلوم الطبيعية نقول مثلاً الضغط الجوي للدلالة على الثقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة، وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموماً كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه.⁴

مما تقدم ذكره نستنتج أن مصطلح "ضغط" لم يعرف معنى لغوياً واحداً وثابتاً، بل تغير معناه مع تغير الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن. كما أن معني هذا المصطلح "ضغط" يختلف من علم لآخر فمعناه في العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه في العلوم السلوكية، ومعناه في العلوم الطبيعية يختلف عن معناه في العلوم الطبية... الخ.

2- نشأة الضغوط وتطور الاهتمام بها

في الحقيقة الضغوط ليست وليدة الحاضر، وإنما وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض. فقد شهد الإنسان أول جريمة قتل لما قتل أحد ابني آدم عليه السلام وهو قبيل أخاه هابيل وما تعرض له القاتل بعد ذلك من

¹ Jean Benjamain Stora, le stress, 2^e édition, édition Dahleb, France, 1993, p: 3

² Claire Edey Gamassou, prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail : un enjeu de gestion des ressources humaines, les cahiers du CERGOR, numéro : 01/04, Paris, février 2004, P : 3.

³ جمعة سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص:6.

⁴ المرجع السابق، ص:11.

ضغوطات نفسية كبيرة زادت إحساسا بالذنب والندم. ضف بعد ذلك ما عاشه الإنسان البدائي من ظروف طبيعية قاسية جعلته يعاني من الخوف والجوع والمرض... الخ. واستمرت معاناة الإنسان قرونا وقرون. غير أن القرن العشرين كان فريدا عن غيره من القرون السابقة، فقد شهد أحداث وتطورات فريدة من نوعها جعلت كثيرا من الباحثين يطلقون عليه اسم قرن الضغوط. فقد شهد العالم على سبيل المثال الحربين العالميتين الأولى والثانية اللتان خلفتا آثار وخيمة على الجانب البشري والمادي والبيئي. كما أن القرن العشرين شهد تطورات كبيرة في شتى المجالات، خاصة في المجال التكنولوجي الذي زاد تعقدا وتطورا في القرن الواحد والعشرين. كل هذه التطورات، ورغم الفوائد التي حققتها للبشرية، تركت ورائها تحديات صعبة جعلت الإنسان مخير بين شيئين اثنين، إما التكيف والمواصلة أو الهزيمة والاستسلام¹.

لم يلق موضوع الضغوط اهتماما كبيرا من قبل الباحثين إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تعود الجهود الأولى لبعض الباحثين في علم البيولوجيا وعلم النفس الذين تناولوا موضوع الضغوط كل حسب اختصاصه. وبعد ذلك بدأ هذا الموضوع يلقى اهتمام العديد من العلوم مثل علم الاجتماع والعلوم السلوكية والإدارية... الخ².

وفيما يلي نذكر إسهامين بارزين في بحوث الضغوط في القرن العشرين:

2 - 1: إسهامات كانون في مجال الضغوط

يعتبر وولتر براد فورد كانون (Walter Brad Ford kannan *) من بين الأسماء السبّاقة في إجراء بحوث علمية حول الضغوط، حيث قدم عام 1932 عمله المعروف باسم "استجابة الكر أو الفر" والذي كان نتاج عدة تجارب على مجموعة من الفئران، خلص منها أن هذه الأخيرة لما تشعر بقرب خطر ما، تحدث تغيرات فسيولوجية سريعة داخلها، يقوم الدماغ باستقبالها وإرسالها كإشارات تهديد لكل من الجهاز العصبي والغدد الصماء، ومن ثم تحدث استجابة فسيولوجية تعمل على حمل هذه الكائنات لمواجهة مصدر التهديد (Fight) أو الهروب (Flight) منه. كما توصل كانون إلى نتيجة مفادها أن الضغوط يمكن أن تحدث أثارا ضارة بجسم الكائن الحي إذا استمرت الاستجابة الفسيولوجية طويلا³.

مما تقدم ذكره نستنتج أن استجابة الكر أو الفر هي استجابة توافقية تختلف باختلاف المواقف أو التهديدات التي يواجهها الكائن الحي. وما يمكن أن نلاحظه في الطرح الذي قدمه كانون حول استجابة "الكر أو الفر" أنه طرح

¹ المرجع السابق، ص:7.

² Claire Edey Gamassou, OP.Cit,P :3.

^{*} عالم أمريكي متخصص في علم الفسيولوجيا.

³ جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص:8.

عام، حيث أنه لم يدقق في المراحل التي تمر بها استجابة الكر أو الفر ولم يفصل بين هذه المراحل وإنما أعطاهما في صورة عامة واحدة. وعلى هذه النقطة أو هذا النقص بنى هانس سيلاي أبحاثه التي سنوردها في العنصر التالي.

2-2: إسهامات هانس سيلاي في مجال الضغوط

من بين أكثر الأسماء شهرة في بحوث الضغوط نجد هانس سيلاي * Hans Seley والذي يطلق عليه اسم "أب الضغوط"، حيث قدم سنة 1956 مفهوم "زملة التكيف العام" GAS* الذي كان نتاج مجهودات قام بها منذ 1932. فقد بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التي يمكن أن تخلفها الهرمونات الجنسية على الأداء الفسيولوجي، وهذا من خلال القيام بتجارب مستمرة على مجموعة من الفئران، ثم انتقل بعدها إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على الاستجابة الفسيولوجية للفئران. وبعد كل هذه التجارب خلص سيلاي إلى نتيجة مهمة مفادها أن كل الضغوط، بغض النظر عن نوعها أدت إلى تمدد القشرة الأدرينالية وتقلص أو انكماش الغدة اللمفاوية وتقرح المعدة والإثنا عشر.

ومن هنا يمكن القول أن سيلاي قد انتهى من تشكيل زملة التكيف العام "GAS"، والتي كشف من خلالها أن استجابة الكائن الحي للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية هي: * مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك¹. ومن بين النتائج التي توصل إليها أيضا سيلاي، هي العلاقة الموجودة ما بين الضغوط والصحة حيث يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير إيجابي على صحة الجسم، وهذا باعتبار الضغوط كمنبه يساعد الجسم على بناء جدار تكيفي ومضاد ضد الخطر. كما يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير سلبي على صحة الجسم، وهذا إذا كانت هذه الضغوط كثيرة ومستمرة.²

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن سيلاي شأنه شأن كانون، نظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة للظروف البيئية المحيطة بالكائن الحي.

3- تعريف الضغوط

في الحقيقة لا يوجد هناك تعريف واحد للضغوط يتفق عليه الباحثون. فقد تعددت الأبحاث وحقول العلم التي تناولته، وتعددت معها التعاريف. وعليه فإننا سنقوم بعرض أهم التعاريف التي نتناوله وذلك كما يلي:

عرف هانس سيلاي (Hans Seley) الضغط بأنه " نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد المثيرات البيئية

3»

* سيتم التطرق لهذه المراحل في المطلب الرابع من هذا البحث.

¹ المرجع السابق، ص ص: 8 - 9.

² Claire Edey Gamassou, op.cit, P: 4

³ Hans Seley, stress sans détress, traduction de seikeu et al, la presse, Montréal, 1974, P: 4.

نلاحظ أن هذا التعريف تناول الضغوط باعتبارها استجابة تصدر عن الإنسان نتيجة تعرضه لمثيرات بيئية. وما يمكن أن يؤخذ عليه هو قصره أثار الضغوط على الجانب الفسيولوجي وأهمل الجانب النفسي والسلوكي. كما أنه لم يحدد لنا ما إذا كانت هذه الآثار إيجابية أم سلبية.

- عرف ماك غراث (MC- Grath) الضغط بأنه " حالة تنشأ عندما يدرك الفرد بأنه يواجه تهديدات تفوق قدراته أو موارده فتحدث له تغييرات جوهرية"¹.

نلاحظ أن هذا التعريف أظهر جوانب دقيقة ومهمة وهي:

- إدخاله الجانب العقلي للإنسان والمتمثل في عملية الإدراك.
- اعتباره أن الفرد يقوم بتحليل الموقف الذي يصادفه، وهذا بمقارنة التهديدات بالقدرات أو الموارد التي يملكها.

وما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو:

- اعتبر أن الضغط ينشأ فقط لما يدرك الفرد أنه يواجه تهديدات، رغم أن الفرص يمكن بدورها أن تكون سبب مهم لشعور الفرد بالضغط.

- لم يوضح نتائج الضغط الفسيولوجية، النفسية والسلوكية.

- يعرف هيل ريجل وسلوكيم (Hellrigel and Slocum) الضغط بأنه " التوتر النفسي والفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف إمكانياته أو قدراته"². نلاحظ أن هذا التعريف نظر للضغوط من الزاوية التي نظرت إليها التعاريف السابقة.

وما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو:

- اعتبر أن الضغط له جانب سلبي فقط.

- لم يشر إلى إمكانية حدوث اختلالات سلوكية ناتجة عن الضغط.

بناء على ما سبق ذكره، يمكن تعريف الضغوط بأنها عبارة عن ردود أفعال فسيولوجية و/أو نفسية و/أو سلوكية ناتجة عن علاقة تفاعلية ما بين المثيرات والاستجابات، والتي يمكن أن تترك آثار سلبية أو إيجابية على الفرد.

4- الضغوط والمفاهيم الأخرى

¹ Kasi and Cooper, Stress and health, John Wiley I sons, England, 1987, pp: 207,208

² Don Hellrigel, John w.Slocum, management des organisations, traduction de Bruno et Renault, 2 e édition, de Boeck, Belgique, 2006, P: 265.

المتأمل لمفهوم الضغوط يتبادر إلى ذهنه العديد من المفاهيم الأخرى التي قد يراها تقترب كثيرا من مفهوم الضغوط، مثل القلق، التعب الكامل، الإحباط، الإجهاد... الخ. إلا أنه في الواقع توجد فروقات أساسية فيما بين هذه المفاهيم ومفهوم الضغوط، نبرزها باختصار فيما يلي:

القلق (Anxiety) " هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل، وهو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط ونقص إشباع الحاجات"¹.

ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين الضغوط والقلق هما²:

- الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق.
- للضغوط جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي، في حين أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط.
- **التعب الكامل (Burnout)** " هو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض للضغوط لفترة طويلة"³. ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والتعب الكامل فيما يلي⁴:
- التعب الكامل هو أحد الآثار الناتجة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط.
- بينما الضغوط لها جانبان، أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فإن التعب الكامل يمثل الجانب السلبي فقط.
- **الإحباط (Frustration)** " هو عبارة عن ذلك الشعور الداخلي الذي يحدث للفرد عندما لا يستطيع الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها"⁵.

يمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإحباط فيما يلي⁶:

- الضغوط تمثل سببا رئيسيا ومباشرا لحدوث الإحباط.
- بينما الضغوط لها جانب سلبي وآخر إيجابي، فإن الإحباط يعبر عن الجانب السلبي فقط.
- **الإجهاد (Strain)** " يعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فسيولوجية للضغوط"⁶.

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والإجهاد فيما يلي¹:

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

² نفس الصفحة من المرجع السابق.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 319.

⁵ المرجع السابق، ص: 316. نقلا عن:

⁶ Gary Johns, organizational Behavior: understanding life at work, seit Foresman, Boston, 1988, PP: 468 - 469.

⁶ المرجع السابق، ص: 318.

- يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المترتبة عن الضغوط.
- بينما الضغوط لها جانبان: جانب إيجابي والأخر سلبي، فإن الإجهاد يمثل الجانب السلبي فقط.

ثانياً: ضغوط العمل

بعدما قمنا بدراسة الضغوط كمفهوم عام، ننتقل الآن إلى دراسة ضغوط العمل كمفهوم خاص وهذا من خلال تناول تطور تنظيم العمل وتعريف ضغوط العمل.

1- تطور تنظيم العمل وبروز ظاهرة ضغوط العمل

لمعرفة كيفية بروز وتطور ظاهرة ضغوط العمل في المؤسسات، يكون من المهم والضروري لنا الرجوع إلى أهم التطورات التي عرفها تنظيم العمل، ومن ثم معرفة أهم التغييرات التي طرأت على بيئة العمل في المؤسسات، والتي ولدت شعوراً بالضغط للموارد البشرية. وعليه سنقوم بدراسة تطور ضغوط العمل بالتوازي مع دراسة تطور تنظيم العمل، وهذا من خلال الرجوع باختصار إلى كل من نظرية الإدارة العلمية كممثلة للمدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية كممثلة للمدرسة النيوكلاسيكية وأخيراً النموذج الياباني في الجودة كممثل للمدرسة الحديثة.

1-1: نظرية الإدارة العلمية (من 1881 إلى 1929)

ركز تايلور على تنظيم العمل بالطريقة العلمية وبالشكل الذي يسمح بزيادة كبيرة في إنتاجية العمال، وهذا من خلال قيامه بتجارب علمية ميدانية مكنته من بلورة المبادئ الرئيسية التي شكلت نظريته للعمل. وفيما يلي ذكر لأهم هذه المبادئ:²

- التخصص الدقيق وتقسيم العمل بالشكل الذي يسمح بسهولة إنسيابية؛
 - فصل الوظيفة الإدارية عن الوظيفة الفنية، أي أن الإدارة تقوم بتخطيط وتنظيم العمل، والعمال يقومون بالإنتاج وتنفيذ الأوامر؛
 - الاختيار والتعيين العلمي والدقيق للعمال، أي إتباع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- لقد ركز تايلور بشكل كبير على زيادة الإنتاج، وأهم الجانب الإنساني للموارد البشرية واعتبرها كائن مادي ما يدفعها للعمل هو الأجر فقط، فهي كالألة تزودها بالبنزين فتعمل دون توقف حيث كان العمال يزاولون أعمالهم في ظروف مادية صعبة (ضوضاء، حرارة، نقص الإضاءة... الخ) ويعملون لساعات طويلة (أكثر من 12 ساعة في اليوم). كل هذه الظروف الصعبة جعلت الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل كبيرة تركت عليها آثار سلبية على صحتها النفسية والجسدية.

¹ نفس الصفحة من المرجع السابق.

² Roger AïM, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino éditeur, Paris, 2008, PP: 29 -03

1- 2: مدرسة العلاقات الإنسانية (من 1930 إلى 1970)

على عكس نظرية الإدارة العلمية، أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا بالجانب الإنساني وبالظروف المادية المحيطة بالعمل، واعتبرت الإنسان كائن اجتماعي يهدف إلى تكوين علاقات إنسانية داخل المؤسسة. فقد خلص كل من إلتون مايو، أبراهام ماسلو، ماك غريغور وهرزبيرج إلى الأهمية الكبيرة التي تكتسبها العلاقات الإنسانية في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية¹.

ولم تسلم مدرسة العلاقات الإنسانية، مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية، من الانتقادات خاصة ما تعلق منها باهتمامها المبالغ بالجانب السيكلوجي على حساب الفعالية والفاعلية الإنتاجية.

لقد ساهمت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير في التخفيف من حدة شعور الموارد البشرية بضغط العمل، خاصة مع تحسين ظروف العمل المادية كالضوضاء، الإضاءة، ساعات العمل... الخ وتشجيع التقارب ما بين العمال والإدارة.

1- 3: النموذج الياباني في الجودة (من 1950 إلى يومنا هذا)

لقت الأفكار التي قدمها إدوارد ديمينغ (Edward Deming) في بداية الخمسينات من القرن العشرين رواجاً كبيراً عند اليابانيين، نذكر من أهمها ما يلي²:

- إيجاد التناسق بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية، وذلك من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأداء المتميز؛

- التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل للمنتج بعد نهاية العملية الإنتاجية، واعتماد بدل ذلك على خلق الجودة في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية؛

- استخدام الأساليب الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات المتصلة بالرقابة على جودة المنتجات؛

- التكوين المستمر لرفع مهارات الموارد البشرية؛

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة واعتبارها ضرورة للتحسين المستمر؛

منحت أفكار ديمينغ (Deming) النجاح والتفوق لليابان في الجودة على نظيراتها الأمريكية والأوروبية، من دون أن ننسى أيضاً الأفكار التي نادى بها كايرو إيشيكاروا Kairo Ishikawa* في سنوات الستينات من القرن العشرين، والتي كان من أهمها حلقات الجودة. هذه الأفكار التي دعى إليها كل من ديمينغ وإيشيكاروا، بنيت على أساسها قاعدة صلبة للاقتصاد الياباني منحتة تنافسية عالية في الأسواق الدولية.

¹ Ibid., pp: 44- 45.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84 - 85.

* مهندس ياباني في الكيمياء يعتبر أول من نادى بفكرة حلقات الجودة.

لقد شكل النموذج الياباني نقطة التحول من الإنتاج النمطي وبكميات كبيرة إلى الإنتاج المتنوع وجودة عالية، ويعتبر أونوثايشي** من الأوائل الذين نادوا بهذا النظام الإنتاجي، حيث قام بتطوير نظام الجودة الذي طبق في شركة تويوتا Toyota وأصبح يطلق عليه اسم نظام تويوتا للجودة. هذا النظام يركز على مجموعة من الأفكار أهمها صفر تأخر، صفر أخطاء، صفر مخزون، صفر أعطال، صفر ورق... الخ. كل هذه الأفكار كان لها الأثر الإيجابي في تخفيض تكاليف الإنتاج والرفع من درجة رضا الزبون¹.

وما يمكن أن نخلص إليه من خلال تناولنا لهذا العنصر هو أنه على الرغم من تحسن الظروف المادية للعمل، وتطور وسائل العمل، وتقلص مدة العمل، إلا أن ضغوط العمل لازالت في تزايد مستمر، وهذا مادام أن متطلبات الحياة والعمل في تطور مستمر.

2 - تعريف ضغوط العمل

لقد تعددت واختلقت التعاريف المتعلقة بضغط العمل، فلا يوجد هناك تعريف واحد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين. ويرجع السبب في ذلك أساسا لارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم أخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية². وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تطرقت لموضوع ضغوط العمل، وهذا كما يلي:

- يعرف بارون وجرينبرج (Baron and Grenberg) ضغوط العمل بأنها " نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية"³.

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر أثار ضغوط العمل في الجانب النفسي والفسولوجي فقط، وأهم الجانب السلوكي.
- لم يبين لنا مصدر الضغوط الخارجية، هل هي ضغوط صادرة من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية للمؤسسة... الخ.
- يعرف سيزلاقي ووالاس (SighlaKi and walas) ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"⁴.

** مهندس صناعي ياباني يلقب بأب نظام الإنتاج بتويوتا.

¹ Delphine Pau, la gestion du stress au travail, librapport, France , 2005, P :14.

² محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

³ روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

⁴ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر، ص: 180.

على الرغم من أن هذا التعريف أشار إلى نقطتين أساسيتين هما:

- اعتبر الضغوط تجربة ذاتية، أي أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، وكذا باختلاف مواقعهم في العمل.
- تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية أومن الفرد نفسه.

إلا أن هذا التعريف يؤخذ عليه ما يلي:

- قصر آثار ضغوط العمل فقط على الجانب النفسي والسيولوجي وأهمل الجانب السلوكي.
 - لم يبين لنا نوع الاختلال الذي يحدث للفرد، أي هل هو اختلال إيجابي أم سلبي.
 - يعرف دافيد يونج وزملاءه (David Young et, al) ضغوط العمل بأنها " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أداءهم المعهود"¹.
- ما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف هو:

- قصر أسباب ضغوط العمل فقط في تلك الأسباب المتعلقة بعلاقة الفرد بوظيفته، رغم أن هناك عدة مصادر وأسباب لضغوط العمل ترتبط بعوامل خارج الوظيفة.
- لم يوضح لنا هذا التعريف طبيعة الانحراف في أداء الأفراد، أي هل هو انحراف سلبي أم إيجابي.
- لم يوضح لنا ما هي التغييرات التي تحدث داخل الفرد، أي هل هي تغييرات نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية.

يعرف سعيد سليمان السالم ضغوط العمل بأنها "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أوعوا مل ببيئه و/أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية"².

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- لم يوضح لنا ما هي ردود الأفعال التي يبديها الأفراد.
- اعتبر أن ردود أفعال الأفراد تحدث داخل المؤسسة فقط، وأهمل إمكانية حدوثها - خاصة السلوكية منها- خارج المؤسسة مثلا في المنزل، الشارع...الخ.

¹ David Yong et al, *A study of job stress among university staff in Malaysia*, European journal of social sciences, volume 8, number1, 2009,P :122.

² مؤيد سعيد سليمان السالم، *التوتر التنظيمي*، مجلة الإدارة العامة، العدد67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990، ص:81.

- يعرف محمد العديلي ضغوط العمل بأنها " تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه"¹.

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر آثار ضغوط العمل في التغيرات النفسية، وأهم التغيرات الفسيولوجية والسلوكية.
- قصر مصادر ضغوط العمل وأسبابها في الجانب التنظيمي وأهم الجوانب الأخرى.
- يعرف كوبر ومارشال (Copper and Marshal) ضغوط العمل بأنها " مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين"².

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر العوامل المسببة لضغوط العمل في العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وأهم إمكانية تأثير العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية، وكذا العوامل المرتبطة بالحياة الخاصة للفرد.
 - لم يحدد لنا آثار ضغوط العمل النفسية، الفسيولوجية والسلوكية.
- انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية يمر بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/أو بالفرد نفسه يترتب عليها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية، تترك في الأخير آثار سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم.

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص ضغوط العمل كما يلي:

- ضغوط العمل تجربة ذاتية تختلف باختلاف الخصائص الفردية وكذا المواقع في العمل؛
- مصادر ضغوط العمل متعددة، فقد يكون مصدرها البيئة الخارجية و/أو البيئة الداخلية و/أو الفرد نفسه؛
- يترتب على ضغوط العمل ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية؛
- لضغوط العمل آثار سلبية وأخرى إيجابية؛

ثالثا: أهمية دراسة ضغوط العمل تنبع أهمية دراسة ضغوط العمل مما يلي³:

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص:241.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص:42.

³ سيد مصطفى جاد الرب، إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، 1991، ص:115 - 116.

- تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تفادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار؛

- الرفع من ربحية المؤسسة، وهذا بتفادي التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل؛

- توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الأعمال بفعالية وفاعلية؛

- تحسين الإنتاجية، وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة؛

- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في ظل سيادة الضغوط؛

- تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية؛

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتضح لنا أن مفهوم ضغوط العمل حدد في ثلاثة اتجاهات هي:

- **الاتجاه الأول:** تتناول ضغوط العمل باعتبارها استجابة تصدر عن المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات معينة. وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقا هم هانس سيلاي، روبرت بارون، سيزلاقي ووالاس، سعيد سليمان السالم، محمد العديلي.

- **الاتجاه الثاني:** تتناول ضغوط العمل باعتبارها مجموعة من المثيرات البيئية التي تؤثر في المورد البشري. وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقا هما كوبر ومارشال.

- **الاتجاه الثالث:** تتناول ضغوط العمل باعتبارها محصلة تفاعل بين المثيرات والاستجابات.

وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقا هم ماكرايت، دافيد يونج وزملائه.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:¹

أولا - عنصر المثير: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالمورد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط.

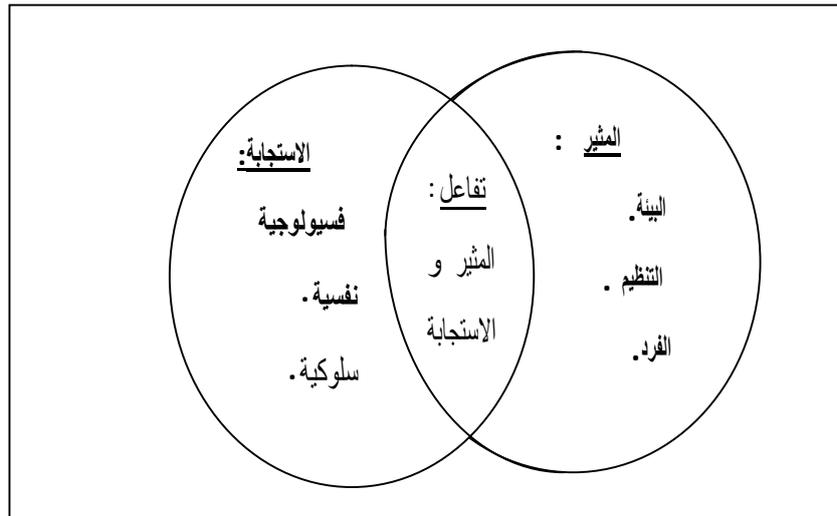
ثانيا - عنصر الاستجابة: هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

¹ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص:180.

ثالثاً- **عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

والشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر:

الشكل رقم 1: عناصر الضغوط المهنية



المصدر: معن محدود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:113.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية.¹ ويمكن توضيحهما كما يلي:

1- عنصر الإدراك: " يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد"².

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ص: 306.

² محسن علي الكتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:309.

فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

- 2- عنصر الفروق الفردية:** تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة... الخ. لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.
- من خلال ما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات. حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدرا لها. وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات.
- بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

أولاً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية¹:

1- الضغوط الإيجابية

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

2- الضغوط السلبية

هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضاً في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي... الخ.

ثانياً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة²:

1 - الضغوط البسيطة

هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 595. نقلا عن:

أحمد محسن الخضير، الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991، ص: 68.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

2- الضغوط المتوسطة

عبارة عن ضغوط تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه...الخ.

3- الضغوط الشديدة

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل. فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة...الخ.

ثالثاً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظراً لتعدد مصادر ضغوط العمل. ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري¹.

1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء...الخ.

2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر...الخ.

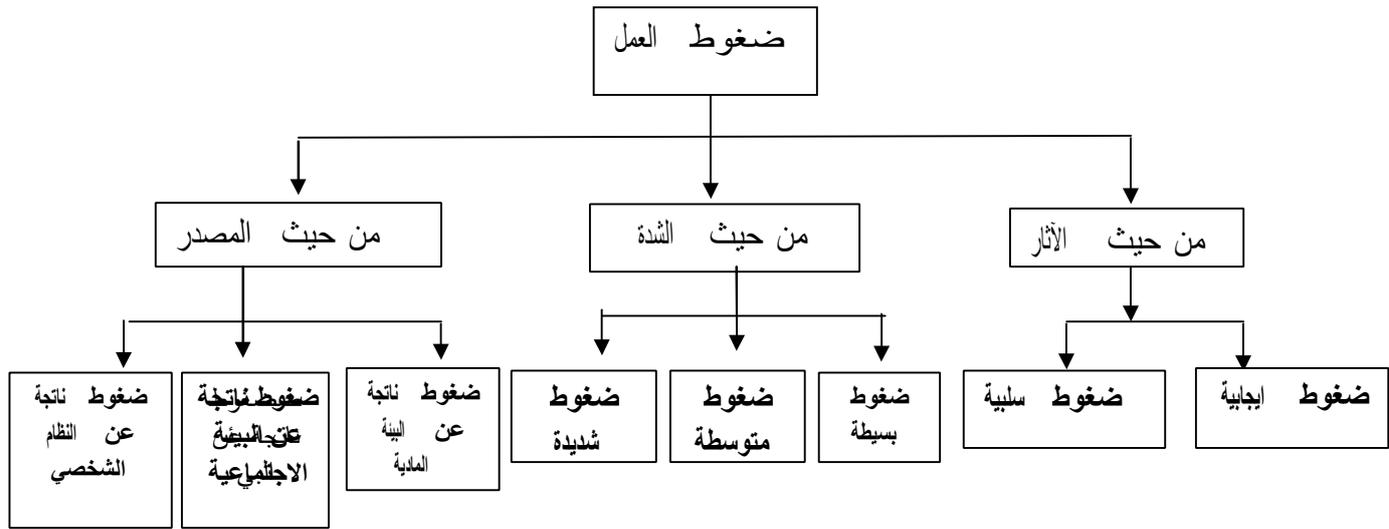
3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري

هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة...الخ.

والشكل التالي يلخص أنواع ضغوط العمل السابقة الذكر:

¹ المرجع السابق، ص: 308.

الشكل رقم 2: أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على فاروق عبد فليح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 306-308.

مما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتضح لنا أن لضغوط العمل أنواع متعددة ومختلفة بتعدد واختلاف المعايير التي تم الرجوع إليها في التصنيف. ومعرفة المورد البشري والمؤسسة لهذه الأنواع يفيدهما كثيرا في وضع الأساليب المناسبة والفعالة للتعامل مع كل نوع من ضغوط العمل.

المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل

تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.

أولاً: مرحلة الإنذار المبكر (حركة المنبه)

هي المرحلة التي يشعر فيها المورد البشري بقرب أو وجود الخطر، وهذا بعد تعرضه لمجموعة من المثيرات الداخلية و/أو الخارجية. حيث تقوم الغدد الصماء بإفراز هرمونات يترتب عليها بعض المظاهر مثل سرعة خفقان القلب، زيادة معدل التنفس... الخ.¹

ثانيا: مرحلة المقاومة

عقب الصدمة الأولى ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة المقاومة، أي يقوم المورد البشري بسلوكيات دفاعية، وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغط الداخلية و/أو الخارجية، أو التعامل والتكيف معها بهدوء، أو تجاهل وجود هذه المصادر. فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة الإنهاك.²

ثالثا: مرحلة الإنهاك

تحدث هذه المرحلة عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لفترة زمنية طويلة وبصفة مستمرة ومتكررة، حيث يصاب على إثرها بالإنهاك نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر مثل التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الأداء... الخ.³ والشكل التالي يلخص المراحل السابقة الذكر: من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتبين لنا مدى أهمية تتبع ضغوط العمل في مراحلها الأولى (المرحلة الأولى والثانية)، لما له من دور كبير في حماية المورد البشري صحيا والمؤسسة ماليا.

مما سبق ذكره في هذا المبحث، يمكن القول أن ضغوط العمل عبارة عن تجربة ذاتية يمر بها المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات بيئية و/أو شخصية، يترتب عليها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية تدفعه لانحراف سلبي أو إيجابي. وتتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل. كما تتعدد أنواع الضغوط بتعدد المعايير التي تستخدم في التصنيف، فنجد الضغط الإيجابي والضغط السلبي، الضغط المتوسط والضغط البسيط والضغط الشديد... الخ. وتمر ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

² محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 288.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

حضي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام واسع وشهد بحوثا مستمرة من أجل حل المشكلات المتعلقة به ونهتم في هذا المبحث بمفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته، أبعاده، وأهم طرق تقييمه وقياسه.

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره

يوجد اتفاق حول تعريف الأداء الوظيفي باعتباره يميز مخرجات العمل، كما يمكن وصفه من خلال عناصره.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

قد اجتهد العديد من الباحثين من أجل الوصول إلى المفهوم الأنسب الذي يمكن من خلاله وصف الأداء الوظيفي ومن أهم هذه التعاريف:

يشير ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹

يرى وويلن وهنجر (wilan hangar) أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط.²

كما يعرف الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وبصفة عامة الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة.³

يضيف (حسن، ص216). الأداء الوظيفي يتميز إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

1 - عبد الله عبد الرحمان النميان، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص37.

2 - معتز سعيري، "أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"، مذكرة لمتطلبات الحصول على مساق مسار مشروع تخرج، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، فلسطين، 2011، ص7.

3 - بلخير سهام، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص69.

فمثلاً: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك المنقاد بأسس ومبادئ الوظيفة وتتحدد قيمته بالنتائج المحققة.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها ما يلي²:

1. العناصر التنفيذية:

- القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.
- المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حُدد له من إجراءات.
- انجاز العمل في الوقت المحدد.
- القدرة على المراجعة والتدقيق، ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

2. العناصر الأكاديمية:

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- المعرفة بأهداف ومهام العمل.
- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3. العناصر التطويرية:

¹ -زويش سامية، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص42.

² عمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للاتجاهات"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2009، ص ص 23-24.

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
- تقديم الأفكار والمقترحات.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- تقبل التوجيهات.

العناصر الأخلاقية:

- المحافظة على أوقات الدوام.
- القدرة على الحوار وعرض الرأي.
- الاهتمام بالمظهر.
- تقدير المسؤولية.
- حسن التصرف.

4. العناصر الاجتماعية:

- العلاقة مع الرؤساء.
- العلاقة مع الزملاء.
- العلاقة مع المراجعين.
- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده

يرتبط الأداء الوظيفي داخل المنظمات بالعديد من المتغيرات، كما أن له أبعادا تجعل منه ذا أهمية بالغة.

أولا: محددات الأداء الوظيفي

قد اختلف الباحثون في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا

أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:¹

- 1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- 2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

¹ -شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن منطلعات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص68

3-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

يمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في (المهارات والمعارف × الدافعية × بيئة العمل).

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل: كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...)

حيث تتطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

يشتمل الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:¹

1) وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة).

2) مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي:

الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار؛

3) قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

4) الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5) مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير، ولكي يكون الأداء متقدماً وفعالاً يجب أن يتمتع بالخصائص التالية (السلمي، 1985، 200):

• نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام.

• الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور الخارجي).

¹ -زيني فريدة، مرجع سابق، ص 88.

- استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتيا.
- إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).

المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء

يمكن التعرف على مستوى الأداء من خلال قياس متغيرات معينة اعتمادا على جملة من المعطيات.

أولا: قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، فهو يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة، ويمكن التعرف إلى نقاط القوة والضعف للمنظمة.¹

يمثل قياس الأداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ليتم بعدها مقارنة ما هو محقق فعلا بمعايير الأداء الموضوعية. فعلى أساس معايير الأداء المحددة يتم تصميم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس الأداء الفعلي. وطالما تبنى المقاييس على أساس معايير الأداء، لذا يمكن تصنيف المقاييس إلى نوعين أساسيين هما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

فالمقاييس الموضوعية هي المقاييس التي يتم الحصول على أساسها على بيانات الأداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة. ومن هذه المقاييس: كمية ناتج الأداء، جودة ناتج الأداء معا.

أما المقاييس الذاتية فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد، أو قد تستخدم أيضا من خلال بعض النتائج العامة المحققة على مستوى المنشأة أو على مستوى وحداتها التنظيمية. ويمكن تصنيف المقاييس الذاتية إلى ثلاثة أنواع: المقاييس التدريجية، مقاييس المقارنة، مقاييس الوقائع الحرجة.²

الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعة ومراقبته، وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي تعد من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين:³

- **المجال الأول:** يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها؛
- **المجال الثاني:** يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات، قدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 68.

² - زيني فريدة، مرجع سابق، ص 102.

³ - المرجع السابق، ص 102.

لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي، وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه.

أهمية قياس الأداء:

في دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي، يلعب قياس الأداء دورا هاما في:¹

_ وضع أهداف المنظمة بطريقة مفهومة للعاملين.

_ تحديد دور الأفراد في تحقيق هذه الأهداف.

_ تتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المنظمة.

_ تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء.

_ مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية.

1- خطوات قياس الأداء الوظيفي:

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف وتحقق الشروط المطلوبة، فإنه لا بد من إعداد وبيان

الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي، وتتمثل خطوات قياس الأداء كالتالي:²

- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه: وهو ما يشمل تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم للوظائف؛

- تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن: الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدقها أو يقدمها، والنتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف؛

- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعا؛

¹-إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، "SIX SIGMA" وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 177.

² - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص ص 106-107.

- المقارنة ما بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.

- إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن ذاته.

- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

لقد كان أسلوب الفاروق عمر رضي الله عنه مثلاً يتحذى في هذا المجال إذ كان رضي الله عنه يقول "أرأيت إن استعملت عليكم خير ما أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا نعم: قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا.

هذا القول المأثور للخليفة عمر هو أساس تقييم الأداء وقياس كفاءة العاملين في علم الإدارة الحديثة. فهو يتضمن وضع المعدلات طبقاً للقواعد الشرعية الآمرة ثم فحص النتائج لمقارنتها بما نصت عليه القواعد الآمرة، وبعد ذلك لا بد من تحديد نتيجة العاملين على ضوء الفحص والمقارنة.

2- عناصر قياس الأداء الوظيفي:

تتمثل عناصر قياس الأداء إما في معدلات الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوم، أو الأهداف التي ينبغي للمقوم تحقيقها، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:¹

أ- **معدلات الأداء:** تمثل معدلات الأداء، في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، حيث إنها تغطي العديد من الواجبات والمسئوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف أو المسئول من العامل، (الزهراني، 2007، 103)

ب- **الصفات الشخصية:** يمكن الاعتماد على الصفات الشخصية، سواء أكانت متعلقة بالشخص موضع التقييم كالتعاون، أو متعلقة بالعمل الذي يقوم به مثل كمية الإنتاج، كعناصر لتقييم أداء العاملين والحكم على كفاءتهم في إنجاز العمل. ولكن هذا الأسلوب يواجه بعض الصعوبات مثل عدم القدرة على حصر كل الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم، وصعوبة قياس هذه الصفات كمياً؛

ت- **الأهداف التي ينبغي للعامل تحقيقها:** تمثل هذه الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل محورها هاما لتقييم أدائه خاصة إذا اشترك العامل في تحديدها مع رئيسه الذي يتولى تقييمه، وكان هناك نظام دقيق لوصف الوظائف وتحليلها. مع توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل والظروف التي قد تؤثر على إنجاز العامل للأهداف المطلوب منه تحقيقها.

3- معايير قياس الأداء الوظيفي:

نجد بأن عناصر تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:¹

¹ - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص 107-108.

- ❖ معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- ❖ معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
- ❖ معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي...إلخ.

ثانياً: تقييم الأداء:

تقييم الأداء هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم،² وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³ هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام.

أهم طرق التقييم هي:⁴

1- طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل :

_ طريقة ترتيب الموظفين البسيط :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين .

_ طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي :

1 - زينيني فريدة، مرجع سابق، ص109.

2 - مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص138.

3- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص226.

4 - أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/03/05،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842> .

يتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء، ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

طريقة المقارنة الزوجية :

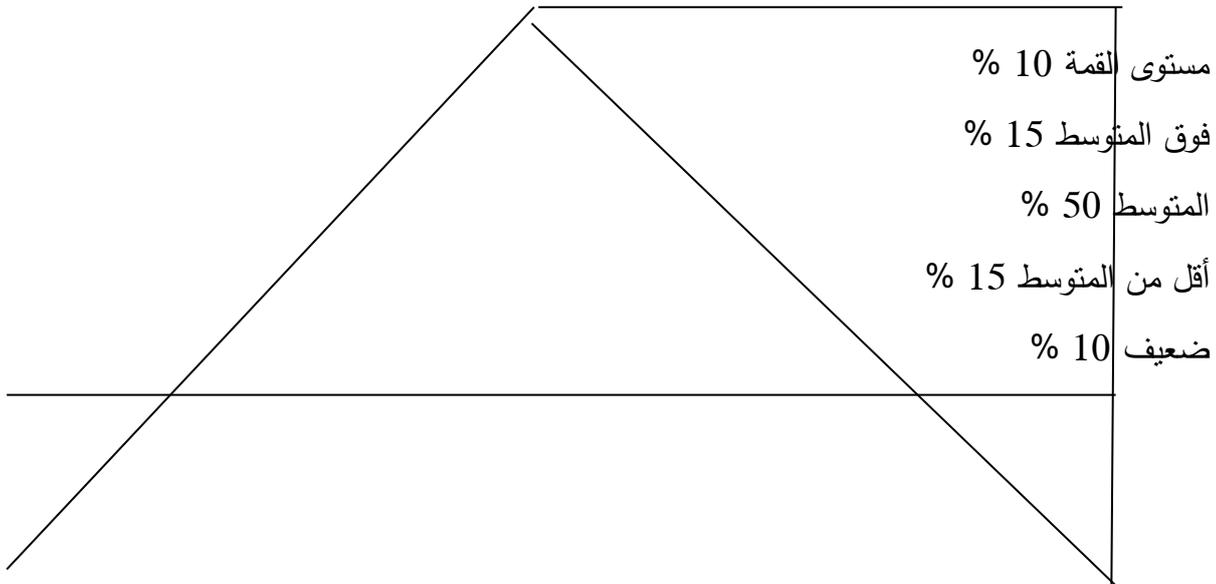
حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم .

طريقة التوزيع الإجمالي:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

لا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا. ألا أنها تزيد على جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

الشكل رقم 3: فكرة التوزيع الإجمالي في تقييم الأداء



المصدر: زينيبي فريدة، مرجع سابق، ص124، مع التعديل.

2- الطرق المطلقة (طريقة المقالة):

التي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير لتقييمهم بصورة مطلقة، يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإطالة.

يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، قد تكون كافية أو غير كافية، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة .

4- الطرق المبنية على المقاييس :

يتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:
_طريقة التدرج البياني :

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام .

تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

_ طريقة القوائم السلوكية :

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

يتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء .

تفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين .
أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح.

_ طريقة الاختيار الإجباري :

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية. ويتم إجبار القائم على عملية التقويم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره، ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان .

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقويم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة.

لكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقويم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

_ طريقة الوقائع الحرجة :

تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقويم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين لكفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً .

تمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم .

يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف.

5- الطرق المبنية على نتائج الأعمال

ترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء

وتشمل:

_ طريقة الإدارة بالأهداف :

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم المشرف والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف .

تمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف لإنجازه ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدى، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز .

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل ولوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:¹

- 1- تحديد الاحتياجات الخاص.
- 2- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- 3- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- 4 - تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- 5- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم .
- 6- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- 7- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.

¹ - أحمد السيد الكردي، الولاء والانتماء التنظيمي، 2015/03/12،

المبحث الثالث: العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي

لقد زاد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، حيث يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفز ويثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي، فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل، والضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته. وفي هذه الحالة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الفرد يتمادى الفرد في تصرفاته غير المنتجة ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط والقلق وغيرها من الآثار والجوانب السلوكية التي كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينها وبين الضغوط الشديدة وهي الاستنزاف وتعاطي المسكنات وكثرة التدخين وهذه جميعها تلحق أضرار كبيرة بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج والالتزامات المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة، وبالمثل فإن الضغط الزائد جداً أو القليل جداً على الموظف يميل إلى خفض أدائه.

ختاماً يجدر التنبيه إلى أن أساليب الكشف عن مصادر ضغوط العمل ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء وزيادته، حيث إن زيادة الأداء أو تحسينه سوف يحدث تلقائياً إذا ما درست مصادر تلك الضغوط على أساس من التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المؤسسة.

تشير نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة فبعض الدراسات تشير إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء. حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد والموجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقتاً كبيراً من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل وقد يصاب الفرد بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضاً بالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة وقد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها. مما يقوده إلى أن يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة. وهو ما يخلق لديه نوعاً من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب أو المتوقع.

-ويقول الباحثون في هذا الاتجاه إن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحثه على العمل ولكن كلما ارتفع حجم الضغوط يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء. فما

تعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة إلى أنماط بناءه في السلوك ثم تقود إلى أداء أفضل.

-أما الاتجاه الثالث فيرى أن هناك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والأداء فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل. كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات. لذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط فيمتلك دافعية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما تؤهله إلى أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل .

والسؤال الذي ثار: هل المطلوب القضاء كلياً على أسباب ضغوط العمل؟ والإجابة على ذلك بالنفي .

القضاء كلية على أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة فضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط مطلوبة عملياً لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه دافعية العمل.

خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا للجانب المعرفي لضغوط العمل نجد أن لها أثر كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعادة ما يترك أثاره المدمرة والضارة أحيانا على نفسية وجسمانية الأفراد ومهددة الحياة وسعادتهم، وقد دفع بعض الأفراد إلى الهلاك واليأس والإحباط وبالتالي عدم الرضا، والذي يعكس على فعاليته وأدائه الوظيفي على المنظمة. حيث يتحدد نوع الأثر من خلال مقدار الضغط ومن خلال تحمل الأفراد له، لذلك على المنظمة أن تتعامل مع مشكلات الضغوط العلمية للتعرف على مراحلها وعناصرها وعواقبها ووضع...

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد العرض النظري الذي تم من خلال فصلين من أجل التعرف على جوانب البحث من خلال عرض المقصود بنظام الحوافز وأهميته، كيفية إدارته ومختلف قضاياها، كذلك عرض مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف العوامل المؤثرة فيه ومتطلباته، وسعياً لتطوير مكتسباتنا النظرية ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية والواقع العملي، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية.

تهدف هذه الدراسة الميدانية أيضاً إلى تجريب المعارف النظرية وإخضاعها للقياس، كما تهدف أيضاً إلى التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها للعلاقة بين المتغيرات التي تشكل موضوع بحثنا.

من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بمنطقة عريب، حيث تعتبر ملبنة عريب مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام ومن أهم الوحدات الاقتصادية التي تؤدي دوراً استراتيجياً في تلبية رغبات المستهلكين بمنتجاتها، كما تقوم بدور رئيسي في تشغيل عدد كبير من العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل الوقوف على أنواع الحوافز التي توفرها الملبنة وإلى أي مدى تم استخدامها مع العاملين وبالمقابل مدى قبول العاملين بها ودرجة تأثيرها على رضاهم عن بيئة العمل في المؤسسة، وذلك من خلال عرض المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "ORLAC" ووحدة ملبنة عريب؛

المبحث الثاني: نظرة تحليلية للموارد البشرية والحوافز على مستوى الملبنة؛

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "ORLAC" ووحدة ملبنة عريب

من خلال هذا المبحث أردنا القيام بعرض وصفي عام للملينة، وذلك بتعريفها وإعطاء لمحة تاريخية عنها وإبراز إمكانيتها البشرية، المالية والمادية، ودراسة هيكلها التنظيمي مع تبيان أهم أدوارها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

أولاً. نشأة المؤسسة

الديوان الوطني للحليب ومشتقاته "ORLAC" كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي حيث كانت تسمى آنذاك "LAIKO" وتعني التعاونية الجزائرية للحليب، كان موقعها في بئر خادم الجزائر العاصمة، أغلقت هذه المؤسسة أبوابها سنة (1955) بعد إفلاسها وبعد الاستقلال تحول اسمها إلى "COLAITAL" وتعني تعاونية الحليب والمعالجة التحليلية للحليب وهذا في سنة 1968.

بحيث كانت تقوم بتوزيع حليب البقرة في قارورات الزجاج، غير أن إنتاجه كان ضعيفا لا يلبي حاجيات المستهلكين، مقابل ذلك كان الديوان الوطني للتجارة "ONACO" يقوم بعقد صفقات تجارية مع دول السوق الأوروبية المشتركة "CEE" لتمويل الجزائر بالحليب سواء المعلب أو غيره.

ثانياً. تطور المؤسسة

إن عملية استيراد الحليب من الخارج لم تكن تلبي احتياجات المستهلكين المتزايدة له، ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته "ONALAIT" بمرسوم رئاسي رقم 69 / 93 ، وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة من 1970 إلى 1980 أدى ذلك إلى التوسع السريع للجهاز الصناعي وتطوره خلال الثمانينات. وشرعت "ONALAIT" في عدة استثمارات بهدف ترتيب أمورها وتوسيع قدراتها الإنتاجية فقامت ببناء وحدات إنتاجية بغية التخلص من العجز في الإنتاج الوطني للحليب. في إطار هيكله هذا الديوان تقرر إنشاء ثلاثة دواوين جهوية :

-الديوان الجهوي للشرق (ORELAIT) ؛

الديوان الجهوي للوسط (ORLAC)؛

الديوان الجهوي للغرب (OROLAIT).

المطلب الثاني: تقديم مكان التربص العملي بوحدة ملبنة عريب

أولاً. تعريف الوحدة

كان يضم الديوان الوطني للحليب ومشتقاته للوسط خلال سنة 1981 ثلاث وحدات وهي :

–وحدة بئر خادم بالجزائر العاصمة؛

–وحدة بودواو ببومرداس؛

–وحدة ذراع بن خدة بتيزي وزو.

في بداية سنة 1987م قامت المؤسسة الأم بإنشاء وحدة عريب، حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه في 20 أكتوبر 1989م بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة "INTERCOOP" الإيطالية، حيث تم إبرام صفقة في 24 ديسمبر 1985م وقدرت قيمة المشروع بـ 16,7 مليار دج، وساهم في تمويله البنك الإفريقي للتنمية، برنامجها الحالي للإنتاج يغطي ولاية عين الدفلى وجزء من الولايات التالية: تيبازة، المدية، الجلفة، تيسمسيلت، الشلف، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة التي تتوفر عليها، حيث تتربع على مساحة إجمالية مقدارها 11 هكتار، منها 7 هكتارات مبنية، إضافة إلى وجود عدد كبير من مربي الأبقار الحلوب في المناطق المجاورة، وتتوفر المنطقة على المياه التي تعتبر العمود الفقري للعملية الإنتاجية. وتحتل وحدة عريب موقعا جغرافيا هاما، فهي تتوسط الطريق الوطني رقم 4 وطريق السكة الحديدية الجزائر وهران، وهذا ما يسهل عملية نقل المواد الأولية وتسويق المنتجات، وتبعد ملبنة عريب عن ولاية عين الدفلى بـ 11 كلم وعن المقر الرئيسي للديوان بـ 120 كلم والذي يقع بالجزائر العاصمة .

كما قامت مؤسسة "ORLAC" بتشكيل الوحدة الرابطة بولاية البليدة ومقرها بني تامو سنة 1990م، ثم تم إنشاء وحدة ببجاية ومقرها اميزور خلال سنة 1996م وهي لا تنتج إلا الحليب فقط، وتبلغ الطاقة الإنتاجية لكل الوحدات بـ 2182000 لتر يوميا. من بين هذه الوحدات وحدة ملبنة عريب التي تقدر الطاقة الإنتاجية اليومية لها بـ 340000 لتر يوميا توزع حسب منتجاتها. بعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها البلاد ودخول معظم المؤسسات الاقتصادية في مرحلة اقتصاد السوق، دخلت وحدة عريب اقتصاد السوق، حيث أصبحت مؤسسة ذات أسهم بالعقد الموثق بتاريخ 21 ديسمبر 1997 وتغير اسمها إلى: ملبنة عريب "SPA Laiterie de Arib" برأس مال قدره 20 مليار دج.

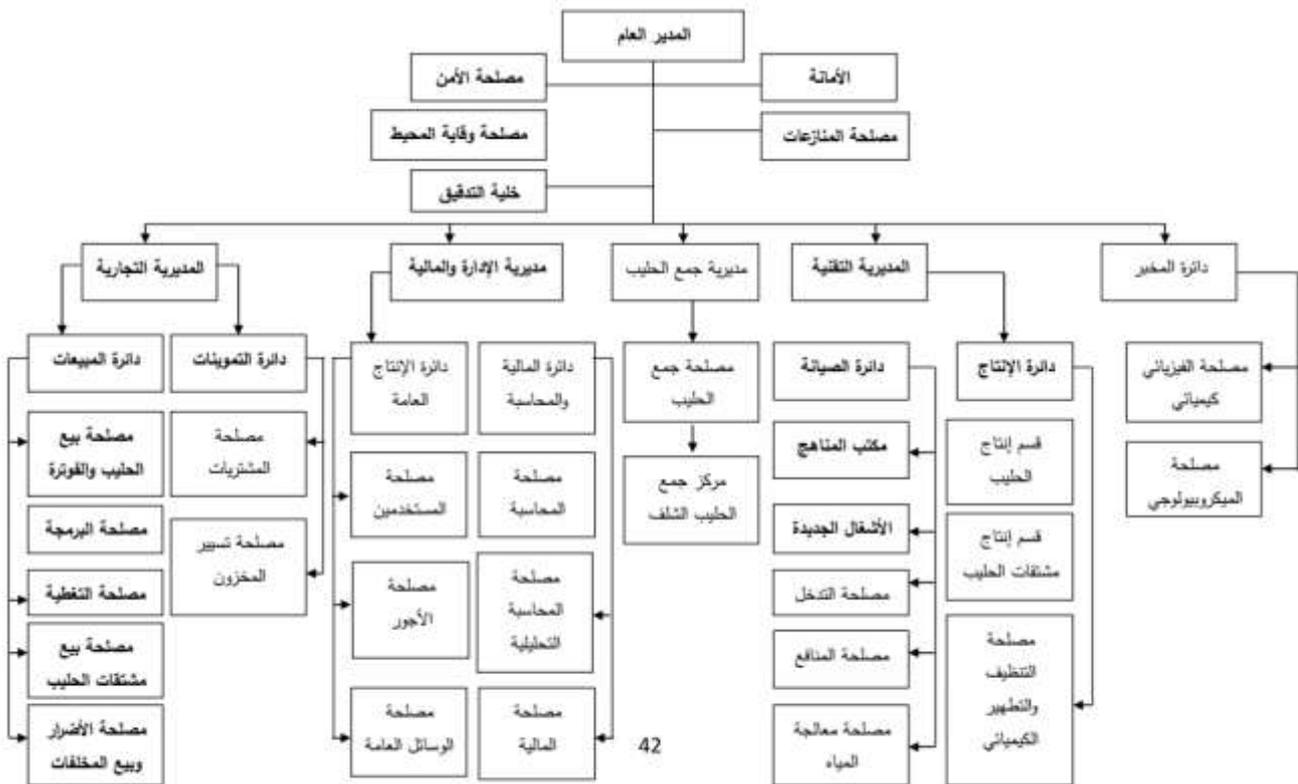
ثانيا. الهيكل التنظيمي للوحدة

يتعلق هذا بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من طرف المؤسسة، وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية ومراكز اتخ اذا القرارات ومراكز تنفيذها. الهيكل التنظيمي في تغير مستمر وذلك نتيجة للتحويلات الاقتصادية خلال سنة 1996 فقد اقتصررت التعديلات على ثلاث مديريات فرعية وهي :

-المديرية الفرعية للمراقبة الداخلية - .المديرية الفرعية لجمع وتدعيم إنتاج الحليب المحلي - .المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية .

-إدماج مديرية التموين والبيع في المديرية الفرعية التجارية .

الشكل رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة :



ثالثا. دراسة الهيكل التنظيمي للوحدة:

بعدما تعرفنا عن الهيكل التنظيمي للوحدة، سنتعرض لتقديمه وشرحه .

المدير العام ويتمثل دوره في :

-الإدارة العامة للوحدة، وله مسؤولية بها على كل مجريات النشاط اليومي للمديريات

الفرعية - .التكفل بتنفيذ التوجيهات العامة للوحدة) تمويل ،إنتاج،توزيع - .(مسؤولية مدنية اتجاه المحيط الخارجي على كل نشاطات الوحدة وأخطار التي يبرر ومسؤولية جنائية - .الإشراف على الهيئات والأقسام والمصالح في الوحدة من أجل المتابعة المسد تمرة النشاط الوحدة وظروف العمل - .إبرام الصفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية - .عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديرية الفرعية للوحدة .

-إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة .

المديرية الفرعية للمراقبة الداخلية :

- تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير والاستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الآلي؛
- لمراقبة اليومية لحالات الإنتاج والمبيعات، والسهر على احترام الأسعار المطبقة؛
- المراقبة اليومية للاستهلاكات وهذا فيما يخص المواد الأولية ومواد التعبئة؛
- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية؛
- فحص تواجد إيصالات (bons) التمويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصالح التوزيع؛
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونان ومراقبة الشحن.

أمانة المدير العام :

- استلام والبريد الوارد والصادر وتسجيله في السجلات والأرشيف؛
- إرسال تعليمات المدير إلى مختلف المديرية الفرعية؛
- تنسيق وتنظيم عمل المدير العام (نسخ وإعداد التقارير، تحضير الاجتماعات، تنسيق الاتصالات مع المحيط الخارجي)؛
- الالتزام بالمحافظة على الأسرار المهنية للوحدة .

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية :

- التكفل بمتابعة ملفات المنازعات القانونية سواء الاجتماعية أو المدنية، التجارية أو الجزائية؛
- العمل بالتنسيق مع محامي مفوض من قبل الوحدة للتكفل بهذه الملفات أمام المحاكم - .العمل بالتنسيق مع مفتشية العمل على تطبيق التشريعات الوطنية المتعلقة بشروط العمل .

مصلحة الوقاية والأمن :

- تطبيق القوانين الخاصة بالوقاية والأمن ومتابعتها؛
- التحقيق في القضايا التي تخص أمن المستخدمين والتجهيزات؛

- لها علاقة مع متقشية العمل.

المديرية الفرعية للإدارة العامة :

- تسيير، تنسيق ومتابعة النشاط؛
- السهر على تطبيق الإجراءات والنصوص التنظيمية للوحدة واحترام حسن سلوك العامل .
- المصادقة على كل الأعمال الإدارية ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين والعمال .

المديرية الفرعية للإنتاج :

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للوحدة، وتساهم في اعتماد وشراء المواد الأولية؛
- الإشراف على تنسيق نشاطات هذه الوظيفة وتحرير التقارير؛
- تحضير برنامج الإنتاج واستهلاك المواد الأولية؛
- المساهمة في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالتنسيق مع المخبر .
- متابعة فاتورة التوزيع والأرقام المرسله إليها (المحزونات والمبيعات).

المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية :

- السهر على مطابقة الوثائق المحاسبية) مصاريف الإيرادات؛
- السهر على مسك سجلات البنوك والخزينة؛
- التسجيل المحاسبي والقيام بالجرد والمقاربة البنكية؛
- تحقيق الموازنات وإصدار ومتابعة الصكوك ودفعها لأجل قبضها؛
- دفع القروض والديون وتغطية الزبائن؛
- القيام بالتصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات؛
- المراقبة الدورية للخزينة؛
- السهر على تطبيق المخطط المحاسبي الوطني.

المطلب الثالث :إمكانيات الوحدة

تحتوي الوحدة على مجموعة مهمة من الإمكانيات وتتمثل في :

أولاً. الإمكانيات المادية

جدول 1: إمكانيات الوحدة

| العدد | العتاد |
|---------------------------|------------------------------|
| - 07 آلات. | - آلة تعبئة الحليب. |
| - 03 آلات. | - آلة تعبئة الياغورت. |
| - 02 آلة. | - آلة تعبئة الجبن الطري. |
| - 03 آلات. | - آلة تعبئة المتلجات. |
| - آلة واحدة. | - آلة تعبئة crem dessert. |
| - آلتين. | - آلة تسخين الماء. |
| - 03 آلات. | - آلة الضغط والتبريد. |
| - آلة بأربع درجات. | - آلة تبريد الحليب. |
| - آلة بدرجة واحدة. | - آلة تبريد الياغورت والجبن. |
| - آلة بدرجة 25 تحت الصفر. | - آلة تبريد المتلجات. |
| - 13 شاحنة. | - الشاحنات. |

المصدر: المديرية العامة للوحدة.

ثانياً.

الإمكانيات المالية

-الاستثمارات بلغت 1184500 دج - .

- مساهمة الأشغال بلغت 984500 دج - .

- قروض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بلغت 600000 دج .

- قروض بنكية بلغت 260000000 دج .

- في سنة 1983 باع ال دخل الإجمالي 265500000 دج .

-تكلفة المشروع 167000000000 دج وساهم فيها البنك الإفريقي في تمويل ه في 13/04/1985.

اختيرت الملبنة في المنطقة الاستراتيجية لوجود المؤهلات منها كون المنطقة فلاحية وهذا ما يساعدها في توفير المادة الأولية كحليب البقر ولو بنسبة قليلة .

3.الإمكانيات البشرية :

تتوفر الملبنة على إمكانيات بشرية هامة، من يد عاملة فنية وأخرى بسيطة، فقد ك ان عدد العمال يبلغ في البداية 830 عاملا لينخفض عددهم سنة 2000 إلى 293 عاملا ثم إلى 260 ع املا سنة 2005. لقد رجع ذلك إلى عملية تسريح العمال التي شهدتها المؤسسات الوطنية تماشد يا مع الإصلاحات الإقتصادية التي فرضها التحول نحو نظام اقتصاد السوق من خلال القضاء على البطالة المقنعة وإلغاء التكاليف الإضافية الناتجة عن تضخم كتلة أجور في التكاليف الكلية .حيث تحتوي الملبنة على يد عاملة فنية وبسيطة حسب المؤهلات العلمية والفنية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2: توزيع العمل حسب المؤهلات

| البيان | المنفذون | عم . . . مال | الإطارات | إط . . ارات سامية | الإط . ارات الموجهة | المجموع |
|-------------------------|----------|--------------|----------|----------------------|------------------------|---------|
| المديرية . العامّة | - | 01 | 01 | 01 | 01 | 04 |
| الإدارة العامّة | 06 | 07 | 04 | 01 | - | 18 |
| المالي . . والمحاسبة | 01 | 02 | 04 | - | 01 | 08 |
| الإنتاج | 81 | 12 | 03 | - | 01 | 97 |
| الصيانة | 08 | 10 | 11 | - | - | 30 |
| التموين | 10 | 05 | 03 | - | - | 18 |
| المبيعات | 34 | 12 | 03 | 01 | - | 50 |
| م جم . . الحليب | 02 | - | 02 | - | - | 04 |
| م الأمن | 02 | 01 | 01 | - | - | 04 |
| المخبر | 08 | 07 | 02 | - | - | 17 |
| العم . . الموقتين | 06 | 03 | 01 | - | - | 10 |
| المجموع | 158 | 60 | 35 | 03 | 04 | 260 |

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تتوفر على يد عاملة فنية لا بأس بها تساهم في العملية الإنتاجية لمختلف المصالح، حيث تتوفر على 35 إطاراً، و 03 إطارات سامية و 04 إطارات تتوزع على مختلف المصالح .

المطالب الرابع: مهام ونشاطات الوحدة

يعتبر نشاط الوحدة اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، فملبنة عريب تمزج بين عدة أنشطة ووظائف تقوم بها هي:

الفرع الأول: الشراء

تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين وهما الجودة والسعر ومن بين هؤلاء الموردين :

ENPS: وهي المؤسسة الوطنية الخاصة بصناعة مادة الغلاف الذي يستعمل في تغليف منتج الحليب؛

MILKTRADE : وهي وحدة اقتصادية ذات أسهم بالجزائر العاصمة، تزود المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته بالمادة الأولية لإنتاج الحليب أي الغبرة. إضافة إلى ذلك تقوم الوحدة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات وحدات وطنية أخرى لها نفس النشاط والتي لا تنتجها هي من أجل إعادة بيعها قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها، كما تقوم الوحدة هي بدورها، إذ تبيع منتجاتها للوحدات الأخرى وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها، ونأخذ أمثلة على ذلك :

-تقوم ملبنة عريب بشراء المنتجات التالية: كومبا، زده، fromage moxi من ملبنة سيدي بلعباس مقابل بيع الملبنة منتج الحليب وتحلية الشوكولاتة - .شراء من ملبنة بود واو fromage rouge وجبن أدام مقابل بيعها تحلية الشوكولاتة
لهذه الملبنة .

الفرع الثاني: الإنتاج

تعتبر عملية الإنتاج أهم حلقة في نشاط الملبنة، فبعدما تقوم الملبنة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة، تقوم بعملية الإنتاج، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك، وهذه المنتجات خاصة بالحليب ومشتقاته، ويمكن إدراجها فيما يلي :

الحليب المبستر، اللين، قشطة طازجة، الياغورت، تحليه، الجبن الطازج، وهذه المنتجات تنتج يوميا وفي كل المواسم. أما بالنسبة للمنتجات في موسم الصيف نجد المتلجات (إس كيمو، كريمة مثلجة)، إضافة إلى هذا فإن الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن وقدراتها البيعية. للملبنة قدرة إنتاجية يومية نلخصها في الجدول التالي :

جدول 3: القدرة الإنتاجية اليومية

| المنتجات | القدرة الإنتاجية اليومية |
|-----------------------------|--------------------------|
| الحليب المبستر | 90000 لتر |
| حليب مبستر لبن | 40000 لتر |
| المواد الدسمة للدهن | 2000 كلغ |
| منتجات الجبن الطازج | |
| ياغورت جامد | 100000 وعاء/سعة 12 دل |
| ياغورت معطر | 120000 وعاء/سعة 12 دل |
| جبن طازج | 5000 صفيحة/180 غ |
| تحلية crème dessert | |
| فلان/شوكولاتة/فنيلا/كرا ميل | 10000 لتر |
| كريمة مجمدة/مثلجات | 80000 وحدة يوميا |
| اسكيمو | 20000 وحدة يوميا |
| فشطة طازجة | 2500 لتر يوميا |

المصدر: مصلحة الإنتاج.

الفرع الثالث: البيع

تشرف على هذا النشاط المديرية التجارية، حيث تعد مهمة البيع أهم عقبة في نشاط الوحدة. إذ تجد الملبنة نفسها مضطرة لبيع ما قد تم إنتاجه وما هو في طور الإنتاج وكيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك النهائي، ففي حالة المنتج الطلبي يكون البيع مضمون، يبقى فيه عنصر النقل الذي يك ون متفق عليه إما أن يتم بوسائل خاصة للوحدة أو وسائل الزبون. في حالة المنتج الغير الطلبي، البيع يكون غير ذلك وتقوم الوحدة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية. كما تقوم الوحدة في إطار توسيع نشاطها ببيع المنتجات التي تشتريها من الملا بن الأخرى، وتهدف من وراء هذا إلى تحقيق هامش الربح والزيادة في رأس مال الوحدة

جدول 4: منتجات و مبيعات الوحدة

| المبيعات | المنتجات | المواد المنتجة |
|------------|---------------------|-------------------|
| 3512520 دج | 35195550 لتر | الحليب |
| 7110200 دج | 7144800 لتر | حليب مبستر لبن |
| 772640 دج | 775746 وعاء | الياغورت |
| 5823520 دج | 5873536 وعاء/125لتر | وعاء سعته 125 ملل |
| 8480 دج | 8519 وعاء/لتر | وعاء سعته 1لتر |
| 1545250 دج | 1645680 صحيفة | الأجبان الطرية |
| 1050000 دج | 1050105 صحيفة | صفحة 180 غ |
| 1616777 دج | 2233500 صحيفة | صفحة 90 غ |
| 581770 دج | 599970 وحدة يوميا | المثلجات |
| 84218 دج | 194216 وحدة يوميا | اسكيمو |
| 15530 دج | 16630 كلغ | المادة الدسمة |

المصدر: مصلحة الإنتاج.

المبحث الثاني: نظرة تحليلية للموارد البشرية والحوافز على مستوى الملينة

إن طبيعة الموضوع الذي تناولناه يضطرننا للتركيز على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وعليه فإننا نتعامل مباشرة مع المصلحة المكلفة بالعمال ونقصد بذلك مصلحة الموارد البشرية، إذ من خلال المقابلات التي أجريناها والوثائق التي تم الاطلاع عليها تمكنا من الحصول على مجموعة من المعلومات التي ساعدتنا في وضع نظرة تحليلية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة والامتيازات الممنوحة لها .

المطلب الأول: التوزيعات الاقتصادية والاجتماعية للعمال

تتوفر الملينة على فئة عمالية متنوعة ومختلفة سواء من حيث الجنس والعمر، أو الأقدمية والمستوى العلمي . سنحاول فيما يلي توضيح ذلك -1: التوزيع حسب العمر والجنس. الجدول التالي يوضح توزيع عمال الملينة حسب العمر والجنس

جدول 5: توزيع العمال حسب العمر والجنس

| الجنس | ذكور | إناث | المجموع | النسبة |
|----------------|------|------|---------|--------|
| أقل من 25 سنة | 03 | 01 | 04 | 1.53% |
| 25 إلى 35 سنة | 32 | 03 | 35 | 13.46% |
| 35 إلى 45 سنة | 162 | 01 | 163 | 62.69% |
| 45 إلى 55 سنة | 41 | - | 41 | 15.76% |
| 55 إلى 60 سنة | 15 | - | 15 | 5.76% |
| أكثر من 60 سنة | 02 | - | 02 | 0.76% |
| المجموع | 255 | 05 | 260 | 100 |

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة العمال التي تقل أعمارهم عن 35 سنة لا تتعدى 15.09 % ، مما يوحي قلة فئة الشباب على مستوى المؤسسة. في حين تشكل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35-55 سنة وهي فئة الكهول نسبة 78.45 % ، بينما بلغت عند العمال الذين تفوق أعمارهم 55 سنة .46% .6 من خلال هذه المعطيات يتضح أن المؤسسة تضم فئة عمالية كبيرة في السن مما يصعب في مهمة الإدارة التعامل معها من حيث التأثير فيها وتوجيهها من جهة، ومن جهة أخرى باعتبار أن نشاط المؤسسة معظمه عضلي مما يتطلب على المؤسسة الاعتماد على عنصر الشباب .

كما نلاحظ أن عنصر الإناث لا يكاد يذكر فنسبته لا تتجاوز 2% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة بالأساس، كذلك إلى عادات وتقاليد المنطقة وكذلك إلى بعد مكان تواجد الملبنة عن المناطق الحضرية مما يصعب إمكانية تنقل العنصر النسوي للعمل في الملبنة -2. توزيع العمال حسب الأقدمية :

إن الأقدمية في العمل لها من الأهمية البالغة في المؤسسة إذ تعبر عن استقرار اليد العاملة

وفي حد ذاتها مؤشرا على استقرار المؤسسة. كما يجنبها تكاليف إضافية في حالة التوظيف كمصاريف التدريب وغيرها، والجدول التالي يبين

جدول 6 توزيع عمال الملبنة حسب الأقدمية .

| الأقدمية | عدد العمال | النسب المرافقة |
|----------------|------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 12 | 5.76% |
| 5 إلى 10 سنوات | 50 | 19.23% |
| 11 إلى 15 سنة | 89 | 34.23% |
| 16 إلى 20 سنة | 83 | 31.92% |
| 21 إلى 25 سنة | 20 | 7.69% |
| 26 إلى 30 سنة | 04 | 1.53% |
| <30 1 | 02 | 0.72% |
| المجموع | 260 | 100% |

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح أقدميتهم بين 05 و 19 سنة، حيث بلغت نسبة العمال في هذا المجال % 86.35 وهي نسبة جيدة وإيجابية لأن هذه الأقدمية تكسب العمال الخبرة والتجربة الميدانية وتبين مدى رضا العمال على الوضع العام في الملبنة وهذا يساعدهم على تحسين أدائهم وبالتالي تطوير الإنتاج كما ونوعا. لذلك وجب على المؤسسة الاعتماد على العمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية مع الحرص على دمج عنصر الشباب للاستفادة من الخبرات والقدرات الميدانية للعمال القدماء قبل إحالتهم على التقاعد وبذلك يواصلون مسيرة الإنتاج، والعمل على تطويره وتحسينه وفق ما يتطلبه التطور العلمي والتكنولوجي، خاصة مع الدخول إلى اقتصاد السوق الذي يفتح المجال الواسع للمنافسة أمام الشركات الأجنبية في البلاد .

- 3 توزيع العمال حسب المؤهل العلمي .

إن اختلاف التخصصات واختلاف مناصب العمل داخل المؤسسة ينتج تباينا في المستويات العلمية والشهادات التي يحملونها. كما أن الاختلاف الثقافي عامل هام له تأثيره على نشاط المؤسسة، لذلك سنبين من خلال الجدول التالي توزيع العمال حسب

جدول 7: مستواهم التعليمي داخل الملينة :

| النسب المئوية | عدد العمال | المستوى التعليمي |
|---------------|------------|--------------------------|
| 35.38% | 42 | بدون مستوى |
| 20.76% | 88 | ابتدائي |
| 23.34% | 61 | متوسط |
| 03.07% | 08 | ثانوي |
| 12.69% | 33 | تقني |
| 02.30% | 06 | تقني سامي |
| 00.03% | 04 | شهادة جامعية duca |
| 01.5% | 05 | ليسانس أو ما يعادلها |
| 00.03% | 03 | مهندس دولة |
| 100% | 260 | المجموع |

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

يظهر من خلال الجدول أن المستويات التعليمية للعمال مختلفة، حيث نجد أكبر نسبة تمثلها فئة أعوان التنفيذ وهم العمال بدون مستوى، ثم تليها نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط والابتدائي بمجموع قدره % 79.48 ، كما نلاحظ أن نسبة العمال اللذين لهم مستوى تقني، ثانوي أو تقني سامي تقارب % 18.06 ، أما فيما يخص العمال ذوي المستوى الجامعي فلا تتعدى نسبتهم % 2.36. هذا التوزيع للمستويات راجع إلى كون عمال الورشات يمثلون نسبة كبيرة من العمال مقارنة بعمال الإدارة، وهي الفئة التي لا تتطلب تأهيلا علميا كون النشاط يعتمد على الجهد العضلي منه على الجهد الفكري. في حين تقتصر مهام الإطارات في الإدارة من أجل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وعلى العموم هناك نقص في الكفاءة العلمية على مستوى الملينة مما يؤثر سلبا على العمال بسبب جهل الإدارة كيفية التعامل معهم .

المبحث الثاني : أدوات جمع و تحليل البيانات

تم الإعتماد في جمع البيانات على استبيان تمون من ثلاثة محاور هي:

1- بيانات شخصية

2- أسباب الضغوط المهنية

3- الأداء

احتوى المحور الأول على أربعة أسئلة

أما المحور الثاني و المتعلق بأسباب الضغوط النفسية فقد حتوى على 18 عبارة تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي

: عبء العمل

الأجور والمكافآت

ظروف نفسية واجتماعية

وكانت العبارات كالتالي:

أكلف بإنجاز أعمال كثيرة وفي نفس الوقت

ان وقت العمل لا يكفي لإنهاء العمل المطلوب

يعتمد عملي على تكرار نفس المهام مما يشعرنني بالملل

أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول

لا أستطيع انهاء العمل الموكل لي في وقت العمل الرسمي

عادة ما أصاب بالمرض أو التعب نتيجة الإجهاد

إن الراتب أو الأجر يقل عن الجهد الذي أبذله في العمل

يعتمد الراتب أو الأجر على الموضوعية وريح المؤسسة

نظام التقبيل في نهاية الشهر يعتمد على الكفاءة والأداء

تقدم الإدارة مكافآت وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة

يتم تعويضي عندما أكلف بمهام إضافية

نظام التعويض للساعات الإضافية غير محفز

يعاملني زملائي في العمل معاملة طيبة

أعبر عن رأيي لرؤسائي بكل حرية

أفضل قضاء وقت الراحة في مكان العمل

أحتاج إلى عطل استثنائية ومكافآت اجتماعية

أحتاج لراتب أو أجر أكبر لأعيل نفسي أو أسرتي

تتوفر وسائل الترفيه داخل المؤسسة

المحور الثاني : الأداء

أحرص باستمرار على القيام بمهامي وقت العمل

أقوم بتنفيذ كامل المهام الإضافية التي يتم تكليفي بها

رؤسائي راضون عن مستوى أدائي

أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهامي الحالية

أنجز عملي بدون أخطاء وبسرعة مقارنة مع زملائي

عادة ما يؤخذ رئيسي المباشر بمشورتي

أساعد رئيسي في اتخاذ القرارات السليمة

أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق

أختار القرار بعناية اعتمادا على التجارب

أحصل على تنقيط محفز من رئيسي المباشر

أواظب على حضور الاجتماعات والتفاعل مع الزملاء

أستطيع تحسين أدائي أكثر إذا تحسنت ظروف العمل

الخصائص السيكومترية للاختبار

1- الصدق

تم الإعتماد في حساب الصدق على صدق المحكمين حيث تم عرض هذا الإستبيان على مجموعة من المحكمين

الذطين أدلو برأيهم في بنود الإستبيان حيث اتفق المحكمين على كون الإستبيبات صادقا يقيس ماوضع لقياسه

2- الثبات :

تم الإعتماد في حساب الثبات على معامل ألف كرومباخ حيث قمنا بحساب معامل الثبات الخاص بكل محور على

حدى ثم قمنا بحساب الثبات الكلي:

جدول 8: ثبات الإستبيان

| المحور | معامل الثبات |
|---------------|--------------|
| المحور الأول | 0.75 |
| المحور الثاني | 0.71 |
| الثبات الكلي | 0.73 |

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة معامل ألف كرومباخ عالية و عليه نقول أن الإستبيان الذي قمنا ببنائه ثابت و يؤدي الغرض المعمول من أجله .

سلم تصحيح المقياس و أوزان البنود

جدول 9 مقياس ليكرت

| الرأي | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|
| الوزن | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

الجدول رقم:

المطلب الثاني: عرض النتائج

من خلال هذا الإستبيان سنقوم بعرض النتائج المحصل عليها في عملية جمع البيانات :

المحور الأول : أسباب الضغوط المهنية

جدول 10 الجدول الخاص بعبء العمل

| التأثير على الأداء | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الاعتمادية الأسئلة / البدائل |
|--------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------|---------|---------|-----------|----------------|------------------------------|
| | | | | بشدة | بشدة | بشدة | بشدة | بشدة | |
| | | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.19 | 3.62 | 33 | 17 | 34 | 11 | 05 | العبارة رقم 01 |
| | | | | %33 | %17 | %34 | %11 | %05 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.54 | 3.47 | 42 | 11 | 14 | 18 | 15 | العبارة رقم 02 |
| | | | | %42 | %11 | %14 | %18 | %15 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.41 | 3.57 | 37 | 23 | 10 | 20 | 10 | العبارة رقم 03 |
| | | | | %37 | %23 | %10 | %20 | %10 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.37 | 3.57 | 28 | 39 | 10 | 08 | 15 | العبارة رقم 04 |
| | | | | %28 | %39 | %10 | %08 | %15 | |
| إيجابي | مرتفعة | | | 30 | 23 | 28 | 06 | 13 | العبارة |

| | | | | | | | | | |
|--------|--------|------|------|--|-----|-----|-----|-----|--------|
| | | 1.33 | 3.51 | %30 | %23 | %28 | %06 | %13 | رقم 05 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.37 | 3.55 | المتوسط الحسابي العام ، والانحراف المعياري العام | | | | | |

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الذي يبين تقييم مفردات العينة لمؤشر اعباء العمل حيث تحصلت العبارة رقم (02) على أكبر تصويت معبر عليه بموافق بشدة حيث وصلت النسبة إلى 42% بتكرار 42 فرد من أفراد عينة الدراسة و أعلى متوسط حسابي قدر بـ3.57 مع إنحراف معياري قدر بـ 1.54 و يعبر المتوسط الحسابي 3.57 المحصور بين (3.01-5) على درجة موافقة مرتفعة مما دل على أن التأثير على رضا العميل كان إيجابي.

أما العبارة رقم(01-03-04-05) أخذوا متوسط حسابي على التوالي (3.62، 3.57، 3.57، 3.51) أما الإنحراف المعياري كانت القيم كالتالي (1.32، 1.28، 1.39) أيضا نسبة الموافقة للعبارة (03-05) كانت على التوالي (37%، 30%) أما العبارة رقم (08) فقد تحصلت على أكبر تصويت معبر عليه بموافق حيث وصلت نسبته إلى 39%.

في حين جاءت العبارة رقم(01) لتمثل نسبة (34%) من أفراد العينة بدون رأي أي محايد هنا نهمل نتيجة تصويت الأفراد الحياديين و نقرأ على الشمال عند أكبر نسبة تصويت.

جل العبارات الخاصة بمؤشر اعباء العمل أخذت درجة الموافقة بتقدير مرتفع مما دل هنا أيضا على أن التأثير على رضا العميل كان إيجابي.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء العمل فقد أخذ درجة موافقة مرتفعة و ذلك بمتوسط حسابي 3.55 و بإنحراف معياري 1.37

جدول 11 الجدول الخاص بالأجور والمكافآت

| التأثير على رضا العميل | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الأمان الأسئلة /البدائل |
|------------------------|---------------|-------------------|-----------------|------------|---------|---------|-----------|----------------|-------------------------|
| | | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | |
| | | | | % | % | % | % | % | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.37 | 3.42 | 32 | 17 | 22 | 19 | 10 | العبارة رقم 07 |
| | | | | %32 | %17 | %22 | %19 | %10 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.30 | 3.87 | 46 | 22 | 10 | 17 | 05 | العبارة رقم 08 |
| | | | | %46 | %22 | %10 | %17 | %05 | |
| إيجابي | مرتفعة | | | 33 | 49 | 04 | 04 | 10 | العبارة |

| | | | | | | | | | |
|--------|--------|------|------|--|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| | | 1.20 | 3.91 | %33 | %49 | %04 | %04 | %10 | رقم 09 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.27 | 3.79 | 38 | 29 | 15 | 10 | 08 | العبارة رقم 10 |
| | | | | %38 | %29 | %15 | %10 | %08 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.27 | 3.30 | 17 | 36 | 19 | 16 | 12 | العبارة رقم 11 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.25 | 3.81 | 42 | 18 | 26 | 07 | 07 | العبارة رقم 12 |
| | | | | %42 | %18 | %26 | %07 | %07 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.28 | 3.75 | المتوسط الحسابي العام ، والانحراف المعياري العام | | | | | |

الجدول رقم:

من خلال الجدول الذي يبين بالأجور والمكافآت حيث أخذت العبارة رقم (07) أعلى متوسط حسابي قدر بـ3.91 و بانحراف معياري قدر بـ1.20 و نسبة موافقة وصلت إلى 49% و يعبر المستوى الحسابي 3.91 المحصور بين (3.01-5) عن درجة موافقة مرتفعة و أن التأثير على رضا العميل كان إيجابي.

أما العبارات التالية أرقامها (14-15-17) أخذوا متوسط حسابي على التوالي (3.42-3.87-3.81) ، أما الانحراف المعياري كانت قيمه كتالي (1.37-30.1-1.25) ، أيضا وصلت نسب الموافقة عن العبارات الأنف ذكرها على التوالي (32% -46% -42%).

جميع العبارات (09-10-11) الخاصة بمؤشر الأمان أخذت موافقة مرتفعة و التأثير فيها على رضا العملاء كان إيجابي.

بالنسبة للتقييم الكلي لمؤشر الأمان فقد أخذ درجة مرتفعة من الموافقة و دليل ذلك المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3.75 و بانحراف معياري قدر بـ 1.28 .

جدول 12 الجدول الخاص بالظروف النفسية واجتماعية

| التأثير على رضا العميل | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | نفسية واجتماعية الأسئلة/البدائل |
|------------------------|---------------|-------------------|-----------------|--|---------|---------|-----------|----------------|---------------------------------|
| | | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | |
| | | | | % | % | % | % | % | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.32 | 3.54 | 30 | 24 | 30 | 2 | 14 | العبارة رقم 13 |
| | | | | %30 | %24 | %30 | %2 | %14 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.28 | 3.54 | 29 | 25 | 28 | 07 | 11 | العبارة رقم 14 |
| | | | | %29 | %25 | %28 | %07 | %11 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.59 | 3.57 | 42 | 22 | 09 | 05 | 22 | العبارة رقم 15 |
| | | | | %42 | %22 | %09 | 05% | %22 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.28 | 3.49 | 29 | 21 | 30 | 10 | 10 | العبارة رقم 16 |
| | | | | %29 | %21 | %30 | %10 | %10 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.40 | 3.45 | 28 | 30 | 17 | 09 | 16 | العبارة رقم 17 |
| | | | | | | | | | |
| سلي | منخفضة | 1.38 | 2.85 | 10 | 31 | 21 | 10 | 28 | العبارة رقم 18 |
| | | | | %10 | %31 | %21 | 10% | %28 | |
| إيجابي | مرتفعة | 1.39 | 3.37 | المتوسط الحسابي العام ، والانحراف المعياري العام | | | | | |

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول الذي يبين البيانات المتعلقة بالظروف نفسية واجتماعية حيث أخذت العبارة رقم (15) أعلى متوسط حسابي قدر بـ3.57 و بإنحراف معياري قدر بـ1.59. و يعبر المتوسط الحسابي 3.59 المحصور بين [5-3.01] درجة موافقة مرتفعة و تأثير إيجابي على رضا العميل.

أم العبارتين رقم (13-14) أخذنا متوسط حسابي على التوالي (3.54-54.3) و إنحراف معياري كانت القيمتين كالتالي (1.13-1.45) أيضا كانت درجة الموافقة مرتفعة و العبارتين لهما تأثير إيجابي على رضا العميل.

بالنسبة لقيم كل من المتوسط الحسابي العام و الإنحراف المعياري العام كانتا على التوالي (3.76 ، 1.19) بدرجة موافقة مرتفعة و بظروف نفسية واجتماعية إيجابية .

جدول 13 المحور الثاني : الأداء

| المحور الثاني | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | التأثير على رضا العميل | | | | | |
|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | | | | | | | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار |
| | | | | | | | | | | % | % | % | % | % |
| العبارة رقم 1 | 20 | 10 | 20 | 20 | 30 | 2.40 | 042 | مرتفعة | إيجابي | | | | | |
| | %20 | %10 | %20 | %20 | %30 | | | | | | | | | |
| العبارة رقم 2 | 20 | 10 | 5 | 15 | 50 | 4.02 | 0.60 | مرتفعة | إيجابي | | | | | |
| | %20 | %10 | %05 | %15 | %50 | | | | | | | | | |
| العبارة رقم 3 | 5 | 10 | 10 | 25 | 50 | 3.00 | 1.50 | مرتفعة | إيجابي | | | | | |
| | %05 | %10 | %10 | %25 | %50 | | | | | | | | | |
| العبارة رقم 4 | 5 | 5 | 30 | 20 | 40 | 3.60 | 1.45 | مرتفعة | إيجابي | | | | | |
| | %05 | %05 | %30 | %20 | %40 | | | | | | | | | |
| العبارة | 10 | 10 | 20 | 20 | 40 | | | مرتفعة | إيجابي | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--------|--------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| | | 1.87 | 3.80 | %40 | %20 | %20 | %10 | %10 | رقم 5 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.24 | 4.02 | 45 | 25 | 10 | 10 | 15 | العبارة |
| | | | | %45 | %25 | %10 | %10 | %15 | رقم 6 |
| سلبي | منخفضة | 1.50 | 3 | 5 | 50 | 15 | 5 | 25 | العبارة |
| | | | | %05 | %50 | %15 | %05 | %25 | رقم 7 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.30 | 4.10 | 35 | 40 | 10 | 5 | 10 | العبارة |
| | | | | 35 | 40 | 10 | 5 | 10 | رقم 8 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.10 | 4.00 | 40 | 12 | 30 | 8 | 10 | العبارة |
| | | | | %40 | %12 | %30 | %08 | %10 | رقم 09 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.00 | 4.50 | 10 | 40 | 13 | 10 | 7 | العبارة |
| | | | | %10 | %40 | %13 | %10 | %07 | رقم 10 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.40 | 3.30 | 21 | 26 | 23 | 06 | 24 | العبارة |
| | | | | 21 | 26 | 23 | 06 | 24 | رقم 11 |
| إيجابي | مرتفعة | 1.35 | 3.80 | 45 | 15 | 10 | 20 | 10 | العبارة |
| | | | | %45 | %15 | %10 | %20 | %10 | رقم 12 |

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نجد أن أعلى متوسط تم التحصل عليه هو في العبارة رقم 10 حيث بلغت 4.50 تليه العبارات 6 و 8 و 9 و الذي تراوحة بين 4 إلى 4.10 بينما تراوحت متوسطات العبارات الباقية بين 3 و 3.90 وعليه فإن المتوسطات مرتفعة عموماً و تفوق المتوسط وعليه نقول أن أداء أفراد العينة مرتفع .

المطلب الثالث : تحليل الفرضيات

أولاً : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية h1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء العمال نقوم باستخدام نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية و الجدول التالي يبين ذلك:

جدول 14: نتائج التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 7,402 | 1 | 7,402 | 579,695 | 0,000 |
| الخطأ | 0,587 | 46 | 0,013 | | |
| المجموع الكلي | 7,990 | 47 | - | | |

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

بما أن مستوى الدلالة $sig=0,000$ أقل من مستوى الدلالة $sig=0,05$ فإن هذا يدل على صلاحية النموذج، مما يبين أن هناك أثر معنوي لضغط العمل بأبعاده على أداء العاملين. مما يعني قبول الفرضية الرئيسية.

جدول 15: الجدول خلاصة النموذج

| المتغير | معامل الارتباط R | معامل التحديد R^2 | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|------------|------------------|---------------------|----------------------|------------------------|
| ضغوط العمل | 0,963 | 0,926 | 0,925 | 0,11300 |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب 0,963 مما يعني وجود ارتباط قوي بين ضغوط العمل وأداء العاملين، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد قدر ب 926,0 أي أن 92,6 % من المتغير التابع أداء العاملين يفسر بوساطة ضغوط العمل من وجهة نظر العمال.

ثانياً : اختبار صحة الفرضيات الفرعية: من خلال الجداول التالية نقوم باختبار نقوم باختبار صحة الفرضيات الأربعة:

1 /الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبأ العمل على أداء العمالفي المؤسسة

جدول 16: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| البعد | B | الخطأ المعياري | بيتا B | المحسوبة T | مستوى الدلالة |
|-----------|-------|----------------|--------|------------|---------------|
| الثابت | 0,487 | 0,162 | - | 3,001 | 0,04 |
| عبأ العمل | 0,847 | 0,043 | 0,946 | 19,76 | 0,00 |

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

معامل الارتباط (R) = 946,0 معامل التحديد (R^2) = 895,0 من خلال النتائج الواردة في الجدول أن أثر عبأ العمل معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة 0,00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغت قيمة T المحسوبة 19,76 ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل عبأ العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره 89,5% من التباين في المتغير التابع أداء العاملين وهي قوة تفسيرية قوية نوعا ما، وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية البديلة المتمثلة في (لا يوجد أثر دلالة إحصائية لعبأ العمل على أداء العمالفي المؤسسة وعلوم التسيير).
2 / الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى وعلاقات العمل على أداء العمالفي المؤسسة وعلوم التسيير.

جدول 17: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| البعد | B | الخطأ المعياري | بيتا B | المحسوبة T | مستوى الدلالة |
|---------------------|-------|----------------|--------|------------|---------------|
| الثابت | 0,582 | 0,283 | - | 2,055 | 0,046 |
| محتوى وعلاقات العمل | 0,844 | 0,077 | 0,851 | 10,971 | 0,000 |

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات

SPSS معامل الارتباط (R) = 851,0 معامل التحديد (R^2) = 723,0

من خلال النتائج الواردة في الجدول أن أثر محتوى وعلاقات العمل معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة 0,00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغت قيمة T المحسوبة 971,10 ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل محتوى وعلاقات العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره 72,3% من التباين في المتغير التابع أداء العاملين وهي

قوة تفسيرية قوية نوعا ما، وبناءا على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية البديلة المتمثلة في (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى وعلاقات العمل على أداء العمالفي المؤسسة وعلوم التسيير).

3 / الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطرق العمل على أداء العمالفي المؤسسة وعلوم التسيير.

جدول 18: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| البعد | B | الخطأ المعياري | بيتا B | المحسوبة T | مستوى الدلالة |
|---------------------|-------|----------------|--------|------------|---------------|
| الثابت | 0,876 | 0,225 | - | 3,89 | 0,000 |
| محتوى وعلاقات العمل | 0,738 | 0,059 | 0,879 | 12,52 | 0,000 |

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على

مخرجات SPSS معامل الارتباط (R) = 879,0 معامل التحديد (R^2) =

773,0

من خلال النتائج الواردة في الجدول أن أثر طرق العمل معنوي حيث بلغ مستوى الدلالة 0,00 وهي اقل من مستوى الدلالة

0,05 وبلغت قيمة T المحسوبة 12,52 ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل طرق العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره 77,3% من التباين في المتغير التابع أداء العاملين وهي قوة تفسيرية قوية نوعا ما، وبناءا على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية البديلة المتمثلة في (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطرق العمل على أداء العمالفي المؤسسة وعلوم التسيير).

خلاصة الفصل

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبيان التي وزعناها على عينة الدراسة والتي احتوت على محورين وهما ضغوط العمل بأبعاده المختلفة (عبأ العمل، محتوى وعلاقات العمل ، طرق العمل) وأداء العاملين، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: " هل هناك أثر لضغوط العمل على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المسيلة "، بعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار...، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية، حيث استنتجنا أن ضغوط العمل كان لها أثر على أداء العاملين

الختامة

من خلال ما تطرقنا إليه في بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي يمكن القول أن ضغوط العمل من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد و أداء المورد البشري، إذ أنه لا توجد منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل، ولكن ذلك لا يعني أن التحكم فيها مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المنظمة على كفاءات للحد منها على الأقل و يتوقف ذلك على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد و انتمائهم لمنظمتهم ،مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لهذا البحث تبين لنا أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغاً لموردها البشري باعتباره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع، فإذا ما أتيحت له حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في إطار مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة إضافة إلى توفير منظومة الحوافز والمكافآت والتي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله ومن ثم أهداف المنظمة ككل، كما أن الاهتمام ببيئة العمل تساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي من خلال الاستجابة لمطالبها خصوصاً إذا كانت لا تتعارض مع مصالح المنظمة، كما تساعد على تجنب الآثار السلبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ولا شك أنه يتعين على المنظمة أن تدرك بأن أهمية الظروف المناسبة للعمل تعتبر من الشروط الضرورية للعنصر الأقوى والأهم في إدارة المنظمات ألا وهو المورد البشري (العاملين)، إذ يتوقف نمط تفكيرهم وقيمتهم وشخصيتهم على ما تقدمه من تسهيلات وخدمات لتحقيق أداء جيد من طرفهم يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

النتائج :

من أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها في دراستنا لمشكلات ضغط العمل وأثرها على أداء العاملين في المنظمة ما يلي:

- هناك توافق بين فرضية البحث والنتائج المتوصل إليها وبالتالي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأداء العاملين.
- ضغوط العمل لها تأثير ووزن نسبي في مستوى وأداء العمال سواء كان هذا التأثير جسمانياً أو فكرياً ولا يتناسب مع قدراته، وهو الأمر الذي يخلق عوائق تؤثر مباشرة على الإنتاج

- ضغوط العمل بالنسبة للأستاذ الجامعي هي نتيجة إفرزات الظروف المحيطة به من توفير الوسائل البحثية والتدريسية، العلاقات السائدة بين الزملاء، والإدارة، إضافة إلى الأمراض...الخ، وعليه كلما زادت ضغوط العمل فإنها تؤثر سلبا على أداءه الوظيفي.
- من خلال تحليل النتائج تبين لنا أن المتغير المستقل طرق العمل هو أكثر المتغيرات المستقلة المؤثرة على أداء العاملين فهو يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في العمل وعدم وضوح المسؤوليات.

الإقتراحات:

على ضوء ما ضوء ما توصلنا إليه في الدراسة من استنتاجات بخصوص المشاكل التي يتعرض إليها العاملون والضغط الذي يعانون منه خلال مزاولتهم لوظيفتهم، ولغرض تحسين ظروف العمل ومن ثم تخفيض الضغط ومن ضم تحسين أدائهم نوصي بما يلي:

- ✓ ضرورة رفع وعي الإدارة العليا بأهمية العاملين وتخفيض الضغط عليهم لما له من تأثير سلبي على استمرار العمليات الإنتاجية وإشعارهم بأهميتهم وتوفير كافة الإمكانيات والمساعدات لهم؛
- ✓ الاهتمام بالواقع المهني والاجتماعي للعامل
- ✓ ضرورة توفير كافة الوسائل الواجبة بتسهيل المهام الموكلة
- ✓ توفير التسهيلات المادية والإدارية لتحفيز العمال
- ✓ توفير الحد الأدنى من وسائل التسهيل.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

1. معين محمود و عياصرة وآخرون، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل"، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
2. شعبان علي حسين السيبي، "أسس سلوك الإنسان بين النظرية والتطبيق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. احمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. عبد الرحمان بن احمد بن محمد هيجان، "ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
5. محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، 2005.
6. فليه فاروق و السيد عبد المجيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية"، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2005.
7. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
8. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999.
9. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
11. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
12. احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
13. طارق طه، "التنظيم في الإدارة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
14. خالد عبد الرحمان إلهيتي، "إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
15. أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
16. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

المجلات

1. عبد اللطيف مصلح عايض، عبد المغيث يحيى الشمسي، "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات العلمية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد 38، ، اليمن، 2013.
2. فائق فوزي، "ضغوط العمل الوظيفي"، مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 67-68، المجلد 17، الامارات العربية، 1997.
3. الشريف طلال مسلط، "الضغوط الادارية و أثرها على متخذ القرار"، مجلة الادارة العامة، المجلد 28، العدد 03، القاهرة، 1996
4. مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب، "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.
5. عاشور خديجة، "ضغوط العمل - النظريات والنماذج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة بسكرة ، 2012.
6. مروان محمد النسور، " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012.

المذكرات

1. الدوسري مبارك بن فالح، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض ، 2010.
2. سعد بن عميفان سعد الدوسري، "ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية ،2005،
3. منهل محمد عبد الله الحاج صالح، "اثر ضغ وط العمل على عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا وبحث العلمي، جامعة شندي ،2019.
4. بومالية زكرياء، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالإدارة العمومية"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ،2018.
5. طاهري عبد الغاني، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
6. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ،2010.
7. إيمان دوشة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني"، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة ،2017.
8. قوراري حنان، "الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. راشدي عبد اللطيف وادي، "ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009.
10. صالح بن ناصر شغروود القحطاني، "الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية"، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ال رياض ،2007.
11. مريم عثمان، "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ،2010.

12. قارح هشام، "أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
13. محمد حسين خميس أبو رحمة، "ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة"، مذكرة ماجستير في أصول التربية/إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة غزة، 2012.
14. عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
15. إبراهيم عبد عابدين، "علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء-محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
16. محمد صلاح أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009.
17. ميسون سليم السقا، "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ،

ملاحق



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير
شعبة علوم : إدارة موارد بشرية



استمارة استبيان حول

الضغوطات المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته أما بعد
سيدي الفاضل سيدتي الفاضلة؛

نضع بين أيديكم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة في إطار استكمال بحث علمي ميداني حول الموضوع المذكور أعلاه، كما نحيطكم علما أن جميع الإجابات ستحاط بالعناية والسرية ولن تستخدم إلى لغرض البحث العلمي، فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عليها.
ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.

اشراف :

اعداد :

الدكتور: عبد الله الحرتسي حميد

عويس محمد إسلام

العام الجامعي:
2020/2019

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع اشارة (1) في المربع الذي يلائم إجابتم :

الجنس: ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب

العمر :

من 25 سنة الى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فما فوق

المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: أسباب الضغوط المهنية (المتغير المستقل)

الرجاء وضع اشارة (X) في المربع الذي يلائم اجابتم

| رقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الفرض |
|-----|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------------|
| 01 | أكلف بإنجاز أعمال كثيرة وفي نفس الوقت | | | | | | عبء العمل |
| 02 | ان وقت العمل لا يكفي لإنهاء العمل المطلوب | | | | | | |
| 03 | يعتمد عملي على تكرار نفس المهام مما يشعرني بالملل | | | | | | |
| 04 | أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من مسؤول | | | | | | |
| 05 | لا أستطيع انهاء العمل الموكل لي في وقت العمل الرسمي | | | | | | |
| 06 | عادة ما أصاب بالمرض أو التعب نتيجة الإجهاد | | | | | | |
| 07 | إن الراتب أو الأجر يقل عن الجهد الذي أبذله في العمل | | | | | | الأجر والمكافآت |
| 08 | يعتمد الراتب أو الأجر على الموضوعية وربح المؤسسة | | | | | | |
| 09 | نظام التنقيط في نهاية الشهر يعتمد على الكفاءة والأداء | | | | | | |
| 10 | تقدم الإدارة مكافآت وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة | | | | | | |
| 11 | يتم تعويضي عندما أكلف بمهام إضافية | | | | | | |
| 12 | نظام التعويض للساعات الإضافية غير محفز | | | | | | |
| 13 | يعاملني زملائي في العمل معاملة طيبة | | | | | | ظروف نفسية واجتماعية |
| 14 | أعبر عن رأيي لرؤسائي بكل حرية | | | | | | |
| 15 | أفضل قضاء وقت الراحة في مكان العمل | | | | | | |
| 16 | أحتاج إلى عطل استثنائية ومكافآت اجتماعية | | | | | | |
| 17 | أحتاج لراتب أو أجر أكبر لأعيل نفسي أو أسرتي | | | | | | |
| 18 | تتوفر وسائل الترفيه داخل المؤسسة | | | | | | |

المحور الثالث: الأداء (المتغير التابع)

الرجاء وضع اشارة (X) في المربع الذي يلائم اجابتم

| رقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | أحرص باستمرار على القيام بمهامي وقت العمل | | | | | |
| 02 | أقوم بتنفيذ كامل المهام الإضافية التي يتم تكليفي بها | | | | | |
| 03 | رؤسائي راضون عن مستوى أدائي | | | | | |
| 04 | أطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهامي الحالية | | | | | |
| 05 | أنجز عملي بدون أخطاء ويسرعة مقارنة مع زملائي | | | | | |
| 06 | عادة ما يؤخذ رئيسي المباشر بمشورتي | | | | | |
| 07 | أساعد رئيسي في اتخاذ القرارات السليمة | | | | | |
| 08 | أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق | | | | | |
| 09 | أختار القرار بعناية اعتمادا على التجارب | | | | | |
| 10 | أحصل على تنقيط محفز من رئيسي المباشر | | | | | |
| 11 | أواظب على حضور الاجتماعات والتفاعل مع الزملاء | | | | | |
| 12 | أستطيع تحسين أدائي أكثر إذا تحسنت ظروف العمل | | | | | |

