

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry Of Higher Education And Scientific Research

Abbas Laghrour University Khenchela

Faculty Of Economics Management

And Commercial Science

Departement Of Business And Management



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير

و العلوم التجارية

قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

—دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الطارف—

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي.

تحت إشراف الأستاذة:

د. عظيمي دلال

إعداد الطالبة:

- فريحة سماح

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	مزهدية رفيق
مشرفا و مقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضرة - أ-	عظيمي دلال
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	بن الطاهر حسين

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال تعالى : " قل إعملوا فسيرى الله أعمالكم و رسوله و المؤمنون "

صدق الله العظيم

ربي أحمدك و اشكرك على كل النعم التي أنعمت بها علي ، فاللهم أدم عليا نعمتك ،
فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذه المذكرة.

ففي البداية أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "عظيمي دلال" على حرصها
الدائم لإتمام هذه المذكرة على أحسن وجه فرعاك الله و حفظك و لك مني عظيم
التقدير و الإحترام.

كما أوجه شكري إلى أساتذتنا الأفاضل و إلى أعضاء اللجنة الموقرة على مناقشة هذا
البحث.

شكرا لكم.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي حفظهما الله و أطال في عمرهما،

اللذان سهرأ على تربيتي و مساعدتي في كل مراحل دراستي،

إلى عائلتي و أقاربي و كل أحبتي،

إلى زملائي في الكلية.

سمأح.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ب-ج	المقدمة
	الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل و الأداء الوظيفي
5	تمهيد
	المبحث الأول: مفاهيم الضغوط
6	المطلب الأول: تعريف الضغوط
7	المطلب الثاني : أنواع ضغوط العمل
8	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل.
12	المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع الضغوط
	المبحث الثاني: أساسيات في الأداء الوظيفي
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
15	المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي
16	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.
17	المطلب الرابع: أهمية الأداء و أنواعه .
18	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء و أبعاده
19	المطلب السادس : معايير تقييم الأداء الوظيفي
	المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي
23	المطلب الأول: الآثار المترتبة جراء ضغوط العمل على الفرد و المؤسسة
25	المطلب الثاني : العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة حالة الموارد المائية لولاية الطارف

فهرس المحتويات

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية	
28	المطلب الأول: التعريف بالمديرية
28	المطلب الثاني : نبذة عن إنشاء مديرية الموارد المائية لولاية الطارف
29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الموارد المائية لولاية الطارف	
34	المطلب الأول: منهجية الدراسة
35	المطلب الثاني: تحليل و تفريغ المعلومات الخاصة بالمعلومات الداخلية.
53	خلاصة الفصل
55	الخاتمة
57	النتائج النظرية و الميدانية المتحصل عليها
60	قائمة الكتب و المراجع
	الملاحق .

فهرس الجداول

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
36	عدد الموظفين حسبالعقد	02
37	المؤهل العلمي لأفراد العينة	03
38	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	04
39	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 01	05
40	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 02	06
41	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 03	07
42	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 04	08
43	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 05	09
44	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 06	10
45	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 07	11
46	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 08	12
47	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 09	13
48	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 10	14
49	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 11	15
50	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 12	16
51	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 13	17
52	إجابة المبحوثين على السؤال رقم 14	18

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
7	أنواع الضغوط الرئيسية	01
11	مصادر ضغوط العمل	02
20	النموذج الأول لمعايير تقييم الأداء	03
22	النموذج الثالث لمعايير تقييم الأداء	04
30	الهيكل التنظيمي للمديرية	05
35	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
36	عدد الموظفين حسب العقد	07
37	المؤهل العلمي لأفراد المجتمع	08
38	توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني	09
39	الإجابة على السؤال 01	10
40	الإجابة على السؤال 02	11
41	الإجابة على السؤال 03	12
42	الإجابة على السؤال 04	13
43	الإجابة على السؤال 05	14
44	الإجابة على السؤال 06	15
45	الإجابة على السؤال 07	16
46	الإجابة على السؤال 08	17
47	الإجابة على السؤال 09	18
48	الإجابة على السؤال 10	19
49	الإجابة على السؤال 11	20
50	الإجابة على السؤال 12	21
51	الإجابة على السؤال 13	22
52	الإجابة على السؤال 14	23

مقدمة

تمهيد:

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن لضغوط العمل أثر على الأداء الوظيفي و على أهداف الفرد و المنظمة لا سيما مع ما تفرضه بيئة العمل في المنظمات المعاصرة و هذا ما قد يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة و الإنتاجية و زيادة معدلات الغياب و التسرب و انخفاض مستوى الرضا و الأداء الوظيفي و التي تعد من أبرز آثار تفشي هذه الضغوط خاصة إذا أخذنا بعين الإعتبار أن العاملون يقضون وقتا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمة . ما تختلف مستويات الضغط النفسي و الإجتماعي تتبعا للعمل و طبيعته.

كما إهتمت المنظومات بالموارد البشري بإعتباره من أهم أسس نجاح المنظمة و أولت أهمية كبيرة إلى الإلتناء الوظيفي (الإلتناء المؤسسي) و متابعة مستوى أدائه و محاولة التقليل من الضغوط التي يعانيتها و بالتالي الرفع من معنوياته و تشجيعه ما ينتج عنها علاقة طردية من رفع لمستوى الأداء و هذا ما تعتقده المؤسسات العمومية مقارنة بالمؤسسات الإقتصادية

أولاً: الإشكالية.

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات العمومية؟

لقد قمنا بتقسيم هذا السؤال إلى سؤالين و هما:

1- ما علاقة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي؟

2- كيف يمكن لضغوط العمل أن تؤثر على الأداء الوظيفي

ثانياً: الفرضيات.

توجد علاقة قوية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي في مديرية الموارد المائية لولاية الطارف.

الفرضية الأولى: علاقة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي هي علاقة عكسية إلا أنها في بعض الحالات قد تكون علاقة علاقة طردية .

الفرضية الثانية: ضغوط العمل تؤثر غالباً بالسلب على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: منهج الدراسة.

للوصول إلى نتائج تسودها المصدقية و تحليل بيانات الدراسة و الإجابة على الأسئلة المتطرق إليها إعتدنا على المنهج الوصفي و منهج التحليل و دراسة الحالة إعتداداً على مراجع مختلفة ، كما إستخدمنا المعالجات الإحصائية الوصفية و الكمية للدراسة الإستبيان.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة بإعتبار أداء المورد البشري أصبح من أهم الركائز التي يعتمد عليها لإنجاح المنظمة و قد توجهت المنظمات الحديثة إلى الإهتمام بهذا الموضوع و وضع إستراتيجيات ملائمة لإحتوائها و السيطرة على الضغوط و بإعتبار أن مؤسسة الموارد المائية هي إحدى المؤسسات العمومية الهامة في الدولة قمنا بالدراسة في هذه المؤسسة .

خامسا: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى:

- التعرف على ضغوط العمل و مصادرها و الآثار الناجمة عنها .
- مدى تأثير مسببات ضغوط العمل على الأداء و التعرف على مدى إختلاف تأثير متغيرات الضغوط على مستوى الأداء .
- دراسة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي .
- الخروج بنتائج للتقليل من الآثار السلبية للضغوط من أجل أداء أحسن و لما يكون متميزا.

سادسا: أسباب إختيار الموضوع:

أ. الجانب الذاتي :

- ✓ الرغبة في معرفة تأثير ضغوط العمل على المورد البشري و آدائه الوظيفي و كيف يؤثر على المنظمة و كيفية التغلب عليه.

ب. الجانب الموضوعي:

- ✓ علاقة الموضوع بمجال التخصص العلمي و العلمي.

سابعا: حدود الدراسة:

أ. الإطار الزمني للدراسة: لقد تم تحديد الفترة الزمنية من 2022/04/15 إلى غاية 2022/06/01.

ب. الإطار المكاني للدراسة: إختارنا مديرية الموارد المائية لولاية الطارف بإعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 44.

الفصل الأول:

ماهية ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعيش الإنسان في بيئة تتسم بالتغير السريع و المستمر و تطورا هائلا في جميع المجالات مما أدى إلى ضرورة مواكبة العصر و هذا ما نتج عنه ضغوطا متنوعة إلى أن أصبح عصرنا اليوم يسمى بعصر الضغط و هذا الأخير أدى إلى آثار سلبية على العامل نفسية و جسدية فكانت معوقات كثيرة من بينها كيفية تعامل العامل مع هذه الضغوط و كيف تؤثر على الأداء الوظيفي و على أهداف المنظمة و تحقيق النتائج المسطرة ، حيث تعرضنا في هذا الفصل إلى أربعة مباحث :

الأول يدور حول مفاهيم الضغوط و الثاني حول أساسيات في الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى محددات الأداء الوظيفي و أخيرا إلى العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفاهيم في الضغوط .

المطلب الأول: تعريف الضغوط.

لقد تعددت التعاريف حول هذا المفهوم ، فمنها العديد من الدراسات ، منها دراسات عربية و أخرى أجنبية و من أبرز هذه المفاهيم فلقد عرفها:

بورن (Baron) : ضغوط العمل بأنه إستجابات جسمية و نفسية و سلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها.¹

و تعرف كل من **إيفاسيفيتش و ماتيسون Ivancevich & Mattson** الضغوط الوظيفية بأنها إستجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهدة من تأثيرات و أوضاع و أحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في التنظيم.²

مفهوم **برودزنكي و زملائه**: يعرفونه على أنه تفاعل بين الفرد و البيئة ينتج عنه تغيرات جسيمة و نفسية تحدث إنحرافات في أداء الفرد الطبيعي.³

كما يعرفها **Szilaay سيزلاقي و آخرون** بأنها تجربة ذاتية تحدث إحتلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد و ينتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن ضغوط العمل هي العلاقة و المعاملة التي تكون بين الفرد و بيئته أو مهنته و بين متطلباته و قدرته و عدم القدرة على التوفيق.

¹ Baron Robert , Behaiarin Organization , Massallyn & Bagon , p 305.

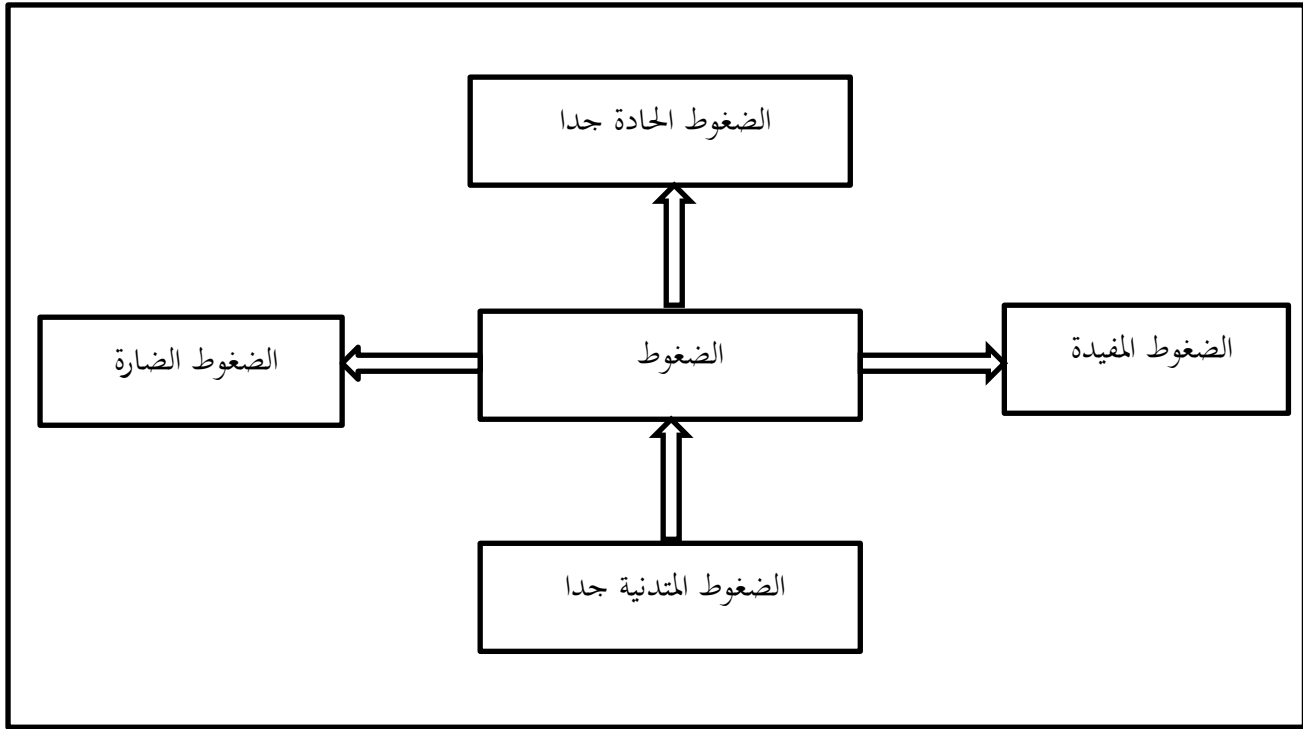
² John .M.Ivanceivich , Micheal . T.Matteson, organisation Behavior & Management 4th Ed. irwnbook Tream Inc, Chicago , 1996 P697.

³ Brodzini nski j , Scherer R (82) Grayer , K , personnel administration , p 77

⁴ أندروي سيزلاقي و مارك والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ص 180.

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

لقد حاول Seley أن يميز أربعة أنواع رئيسية من الضغوط و هي : الضغوط الحادة جدا و الضغوط القليلة جدا و الضغوط المفيدة و الضغوط الضارة¹ ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي (1-1) :



الشكل رقم (1)

نستنتج من الشكل أن ليست كل الضغوط تكون سلبية بل هناك حالات من الضغوط قد تكون إيجابية سواء للعامل أو للمنظمة ، و هذا وفقا لرغبة العامل في تحقيق النجاح إضافة إلى تركيبته في تحمل الضغوط و كيفية تحويلها إلى صالحه و الاستفادة منها و رؤيته لها ، فالإنسان الإيجابي دوما يسعى إلى تحويل الضغوط إلى تحقيق لأهدافه و لأهداف المنظمة لكن هذه الضغوط إذا كانت حادة أو شبه غائبة في حياة الفرد فإنها تكون ضارة للطرفين الفرد و المنظمة.

و لتفادي النتائج السلبية للضغوط فالباحث يرى أنه يجب على الفرد أن يقيم نوعا من التوازن بين أنواع الضغوط لتحقيق النمو لكلا الطرفين.

¹ خالد عيادة عليجات ، ضغوط العمل و أثرها على الأداء ، ص 54.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل.

تختلف آراء الباحثين في معرفة العوامل و المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل حيث يتعرض الفرد إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد¹.
من وجهة نظر كل من Wallace & Szilaay أن ضغوط العمل لها ثلاثة مصادر اساسية و هي : المصادر التنظيمية و الوظيفية و الشخصية.

1. المصادر التنظيمية: و تشمل ماي لي:

***طبيعة العمل** : تختلف حدة الضغوط باختلاف طبيعة العمل.

***عبء العمل** : و يعني زيادة أو إنخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد و ينقسم إلى :

أ. **عبء العمل الكمي**: و هي المهام الكثيرة التي يجب على العامل القيام بها في وقت لا يكفي.

ب. **عبء العمل النوعي**: عندما يستلزم العمل مهارات أكبر من قدرة الفرد.

***نظم الأجور و الرواتب**: رضا الفرد على ما يحصل عليه من مقابل نظير ما يقوم به من مهام للمنظمة.

***الهيكل التنظيمي**: و هو الهيكل الذي يحدد الوحدات التنظيمية و الأنشطة و خطوط السلطة و مواقع إتخاذ القرار ، و هنا تؤدي مركزية القرارات و ضعف المشاركة في إتخاذ نوعا من الضغوط إضافة إلى تقسيم العمل بشكل غير واضح سواء من ناحية الإختصاصات أو عدم تحديدها.

***تقييم الأداء** : عدم حصول الموظف على التقرير المادي أو المعنوي إضافة إلى تساوي من يعمل مع من لا يعمل هذا من جهة و من جهة أخرى هناك من الموظفين من يكره تقويم الأداء لأنه يخلق نوعا من الضغط و التوتر لديهم إضافة إلى التركيز على السلبيات أكثر من الإيجابيات.

***غموض الدور**: عدم وضوح سلطات و صلاحيات الفرد و من أهم أسبابه عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف بدوره المطلوب من طرف مسؤوليه.

¹ خالد عبادة عليجات ، مصدر سابق ، ص 58.

* النمو الوظيفي و المستقبل: إذا كانت فرص التقدم و النمو الوظيفي في المؤسسة لا يخضع إلى الكفاءات سواء من ناحية الأداء أو الشهادات فهذا ما يسبب ضغوطا و توترا يتعارض مع طموحاته و ما يسعى له من تحقيق فرص الترقى.

2. المصادر الوظيفية:

* بيئة العمل المادية: إن تحسين ظروف العمل من الناحية المادية من موقع العمل و تجهيزاته و الإضاءة و غيرها يساعد على الرفع من الروح المعنوية للموظفين و العكس صحيح.

* السلامة المهنية: إن إحساس الفرد بعدم الأمن أثناء تأدية مهامه يزيد من حدة الضغوط.

* علاقات العمل: إن العلاقة السيئة للفرد بزملائه و رؤسائه تزيد من شعوره بالإحباط و التوتر و شحنة القلق.

* صنع القرارات: إن عدم المشاركة في صنع القرار أو ضعف المشاركة يؤدي بإحساس الفرد أنه مهمل و ليس له قيمة و هذا ما يكتف من المعاناة في ضغط العمل.

* التغذية العكسية: إن طبيعة الإنسان بحد ذاتها تميل إلى حب التثمين للأعمال و التقدير و في حالة إنعدام هذا النظام يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالإحباط.

3. المصادر الشخصية:

تختلف الردود من شخص لآخر و لكل إستجابة مختلفة للضغوط و من أهم المؤثرات الشخصية:

* نمط الشخصية: فهناك من يتصف بالعجلة الدائمة و السرعة و عدم الصبر و الإهتمام بالوقت و قياس النجاح كميا و شديد و منافس و هناك عكسه أي أنه دائما ليس في عجلة من أمره و يستمتع بوقته دون الإحساس بالذنب و لا يهينه ضياع الوقت و ليس لديه مواعيد نهائية لإنجاز أعماله و ذو أسلوب لطيف كما أنه هناك من يتميز بشخصية منفتحة و آخر يتميز بالإنطوائية.

* مراكز التحكم بالأحداث: هناك مركز داخلي و آخر خارجي ، فالداخلي هو إعتقاد الفرد بسيطرته على العوامل المحيطة به و الخارجي يظن أن ما يحدث له هو نتاج للقوى الخارجية و الخارجة عن سيطرته كالحظ ، لذا فالأشخاص الذين يعتقدون أن مركز التحكم الداخلي نجدهم أكثر احتمالا للضغوطات على عكس من يعتقدون أن مركز التحكم خارجي و هذا يعود إلى إدراك الفرد و مدى وعيه.

* الحالة النفسية و البدنية: إن الصحة الجيدة و اللياقة البدنية و ثقة الفرد بنفسه و التقدير الذاتي يحدد مدى تأثير الضغوط على الفرد.

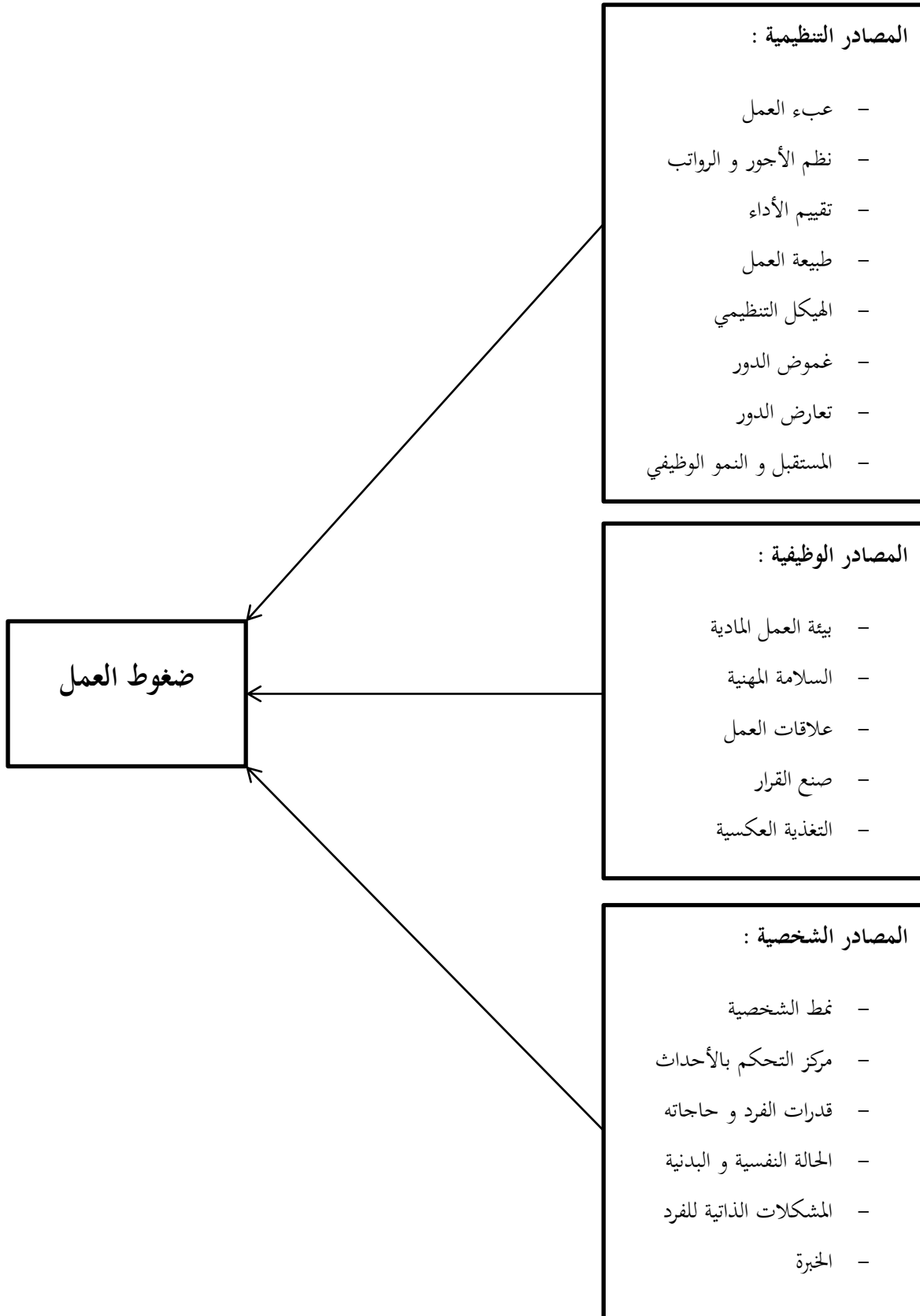
* قدرات الفرد و حاجاته: إن التوافق بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة يؤدي إلى القدرة على مواجهة الضغوط و مهارات الفرد و نسبة شعوره بالإنتماء للجماعة أيضا يقلل من الضغوطات مقارنة بغيره.

* الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: هنالك الكثير من الأحداث التي تؤثر على زيادة الضغط نذكر منها: الحالة العائلية السيئة كالطلاق أو الوفاة لأحد أفراد الأسرة ...

* الخبرة: هنا تكون العلاقة عكسية ، فالأفراد ذوي الخبرة الاطول لديهم القدرة على إدارة الضغوط مقارنة بغيرهم.

مما سبق نستنتج أن طبيعة الفرد و ما إكتسبه من المجتمع تؤثر على المنظمة لأنه يأتي و معه ضغوط الحياة و هذه الأخيرة تزيد من تأثير ضغوطات العمل كما أن هناك ضغوطا بيئية كالظروف الإقتصادية و الكوارث الطبيعية و التغيرات الاجتماعية.

و الجدول التالي يوضح أهم مصادر ضغوط العمل و مسبباته:



الشكل رقم (2)

خالد عيادة عليما، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، ص 59.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التعامل مع الضغوط.

من أهم الاساليب و الطرق التي إتبعت و التي صنفت إلى مجموعتين¹:

أولاً: الإستراتيجيات الفردية.

ثانياً: الإستراتيجيات التنظيمية.

أولاً: الإستراتيجيات الفردية.

و هي الطرق التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه للتخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها و التكيف معها و من بين الطرق ما يلي:

1. الفرع إلى الله: و هنا يقصد به الإيمان بالله و اللجوء إليه بالدعاء و غيره.
2. الإسترخاء و التأمل: و هو إبتعاد الإنسان عن كل المقلقات و المؤثرات الجسدية و النفسية و يعتبر التأمل نوع من أنواع الإسترخاء.
3. الحمية و التمارين الرياضية: إن إتباع الحمية و التمارين الرياضية يساعد على اللياقة البدنية و بالتالي مقاومة الأثار الضارة للتوتر كما أن التمارين الرياضية كالسباحة و الهرولة و ركوب الدراجات و الخيول تساعد على التخفيف من مستويات التوتر لدى الإنسان . فالأشخاص الذين يحافظون على لياقتهم البدنية و على أوزانهم أقل عرضة للأمراض الناتجة عن التعرض لضغوط العمل مثل أمراض القلب و إرتفاع ضغط الدم.
4. القبول و الدعم الإجتماعي: إن توسيع نطاق القبول بدعم مواقف الإنسان النفسية و يخفف من الاثار الضارة للتوتر كتفريغ شحن الهموم في حالة وجود الأصدقاء و الأقارب و الزملاء.
5. إدارة الوقت: الشخص الذي يعرف كيف يدير وقته يحقق ضعف ما يحققه شخص آخر لا يعرف كيف يدير وقته و هذا يقلل من حدة الضغوط.
6. العلاج النفسي: في حالة عدم قدرة الإنسان الفردية على مواجهة ضغوطه فاللجوء إلى أهل الإختصاص من أطباء و معالجين نفسانيين يعالج أثار هذه الضغوط التي قد تصل لحد الإنهيار.
7. الفكاهة: إن الضحك و روح الفكاهة تساعد على التخفيف من الضغوط التي يواجهها الإنسان غالباً.

¹ خالد عيادة علميات ، مصدر سابق ، ص 93-102.

ثانيا: الإستراتيجيات التنظيمية.

يقصد بالإستراتيجيات التنظيمية الأساليب التي تستطيع المنظمات القيام بها لضبط و تخفيف ضغوط العمل و من أهم الطرق التي تتبعها المنظمات في هذا المجال ما يلي:

1. تحسين عمليات الإختيار و التعيين: إن الإختيار الفعال بين الشخص و بين متطلبات الوظيفة من الإهتمامات التي تتطلبها المنظمات بحيث أن نمط السلوك يلعب دورا مهما و يتطلب دراية و حكمة إضافة إلى الإلتباه في عملية الإختيار إلى مركز التحكم إذا كان داخليا أو خارجيا للأشخاص.
2. إعادة النظر في تصميم الأعمال: إذا كانت ضغوط العمل مرتفعة فإنه يجب إعادة النظر في تصميم الأعمال.
3. تحسين الإتصالات: فالإتصالات الفعالة تساعد على توضيح المهمات و التقليل من غموض الأدوار و تعارضها و بالتالي التخفيف من هذه الضغوط.
4. إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: توفير هيكل تنظيمي يوفر مناخ ملائم يتيح للأفراد المشاركة و الإنتفاع و اللامركزية و تفويض السلطة و المرونة.
5. أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات: من خلال المشاركة في اللجان أو برامج الكشاي ... مما يخفف من شعور الموظفين بالغيرة و ضغوط العمل و تحفيزهم.
6. تحسين ظروف العمل المادية: توفير البيئة الملائمة من أجهزة، معدات، أضواء، حرارة ... فالظروف الملائمة تقلل من الضغوط .
7. تحسين في نظم الحوافز و تقييم الأداء: وضع معايير دورية مناسبة و موضوعية لإرضاء الفرد و بالتالي تحقيق المنظمة لغايتها.
8. تصميم نظم تدريب متطور: إن تدريب الموظف على وظيفته و تنمية قدراته يؤدي إلى سهولة التعامل مع مشاكل العمل و بالتالي التقليل من الضغوطات.
9. إدارة ثقافة المنظمة: فأي إدارة أو مواجهة لضغوط العمل تتطلب من المنظمة توظيف ثقافتها الحالية من أجل التعامل مع هذه الضغوط و وفقا لقوانينها.
10. إتباع سياسة الديمقراطية الإدارية: تعتبر من افضل الإستراتيجيات لإمتصاص الضغوط التنظيمية لأنها تتيح للفرد منفسا شرعيا للحدوث عما يدور بنفسه كالمشاركة في الإجتماعات المشتركة لمناقشة أهم معوقات و المستجدات في العمل أو اللقاءات الإجتماعية و الثقافية كالمباريات و الإحتفالات ... و يجب على الإدارة قبل

وضع إستراتيجياتها لمواجهة ضغوط العمل عليها أن تقوم بتشخيص دقيق حول هذا الموضوع (ضغوط العمل):
الاسباب ، المصادر، الآثار، ...) و أن تكون مستمرة.

المبحث الثاني: أساسيات في الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي.

إهتم العديد من العلماء بدراسة هذا المصطلح و تعددت التعريفات حول مفهومه و في هذا المبحث سنتعرض إلى مفهوم الاداء الوظيفي و مكونات الأداء الوظيفي و أهميته و أنواعه إضافة إلى العوامل التي تؤثر فيه و أبعاده و أهم معايير قياسه.

مفهوم الأداء :

التعريف الأول: عرف بسيوني محمد البرادعي الأداء بأنه :

"الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة و ذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما و يمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض¹ .

كما يعرف الأداء بأنه " بلوغ الأهداف أو النتائج المنتظرة أو أوسع من ذلك خلق القيمة"².

التعريف الثاني: يعرف الأداء من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه " القيام بأعباء

الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه لفترة زمنية محدودة³.

¹ بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين ، القاهرة ، ص 39.

² Virginie Galdemar et autres , performance, efficacité : efficience, les criteres d'evaluation des politiques sociales sont – ils pertinents CREDOC , cahier de recherche n° 299 , France, Decembre 20/2 , p9.

³ أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية : إنجليزي -فرنسي - عربي ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982، ص 310.

التعريف الثالث: يعرف على أنه " نشاط مكن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة"¹.

من التعاريف السابقة يمكننا تعريفه على أنه فعالية و كفاءة العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة إستخداما للوسائل المتاحة و اللازمة و بأقل التكاليف و في وقت محدد.

المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي².

هناك مكونات أساسية للأداء و بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال و قد إختلف الدارسون في تحديد تلك المكونات و هناك من حددها كالآتي:

1. أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها: حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبيا و أنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب و طريقة إنجاز العمل فتحدد تلك الأنشطة و أهميتها من حيث الوقت و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين و الرؤساء و الأفراد الذين يتعامل معهم الفرد و جماعات العمل و خصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير الاداء.

2. العلاقات بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب للعمل : عن طريق تجميع الانشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل و إحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.

3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة .

مما سبق نستخلص أنه من أهم مكونات (عناصر) الأداء هي: الموظف – الوظيفة – الموقف.

¹ عيسى غبراهيم المعشر ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين : دراسة ميدانية في الفنادق الاردنية خمس نجوم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية و المالية تخصص إدارة أعمال ، الأردن ، 2009 ، ص 31.

² مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36 – 2013 ، ص 215-216، المدرس المساعد سحراء أنور حسين ، الموضوع : قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي .

المطلب الثالث: محددات الأداء.

إن الأداء هو النتائج التي تم الوصول إليها عن طريق القيام بالاعمال التي قام بها الموطن ، و هذه الأخيرة – الأعمال – هي مجموعة من عدة عوامل تشكل في مجملها محددات الأداء و التي تشمل ما يلي:

1. القدرات : و هي السمات التي يتمتع بها الفرد لأداء وظيفته و تختلف من فرد لآخر.
2. إدراك الدور: معرفة الفرد للإتجاه الذي ينبغي عليه توجيه جهوده في العمل من خلاله.
3. الجهد : و هو ما يبذله الموظف من طاقات مختلفة سواء كانت عقلية أو جسدية لغرض أداء مهامه.

للوصول إلى اداء مرضي لابد من إتباع أهداف المنظمة ضمن إطار محدد من طرفها إضافة إلى التوازن بين محددات الأداء المذكورة إذ أن ضعف أي واحد منهم يؤدي لا محالة إلى إنخفاض الأداء¹.

¹ عبد القادر سعيد بنات ، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة ، 2009، ص 34-35.

المطلب الرابع: أهمية الأداء و أنواعه.

أولا : أهمية الأداء.

إن تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة نمو - بقاء- توسع يتوقف على الاداء الوظيفي للعمال فيها فعند قيامهم بأعمالهم و إنجاز مهامهم على الوجه المطلوب يحقق أهدافها و العكس صحيح أي أنه إذا إنخفض مستوى الأداء فهذا يشكل عائقا للوصول المنظمة إلى أهدافها و عليه فإن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي¹:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك على أداء الأعمال الأخرى مختلفة نسبيا في المستقبل و بالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل و الترفيه.

- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا ما يؤدي إلى إهتمام العمال بأداء عملهم و محاولة الوصول إلى أهدافهم.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الإستقرار و الأمن و هنالك بعض المنظمات التي قد تضطر إلى التخلي أو الإستغناء عن خدماتهم في حالة حدوث تغييرات في نظام الإدارة.

ثانيا: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيارين:

1. معيار المصدر

2. معيار الشمولية.

1. حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار نقسم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي (الداخلي) و الأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي: و هو ما يطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:²

الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة من خلال مهاراتهم.

الأداء التقني: إستعمال المؤسسة من خلال مهاراتهم.

الأداء المالي: الإستعمال الفعال للوسائل المالية المتاحة .

¹ بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية ، إتجاهات و ممارسات ، الطبعة 1، بيروت ، ص 175 .

² بربر كامل ، مرجع سابق ، ص 175 .

ب. الأداء الخارجي: و هذا الأداء يحدث نتيجة المتغيرات في المحيط الخارجي يظهر هذا النوع من الأداء بتأثيره إيجابا أو سلبا على المؤسسة فمثلا يؤثر إيجابا عند إرتفاع سعر البيع.
إن المتغيرات الكمية تسمح للمؤسسات بقياس نتائجها و تحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية:

و حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى نوعين : الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ. الأداء الكلي: هنا لا يمكن لأي عنصر أن يساهم بمفرده دون بقية العناصر فهو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة لغرض وصول هذه الأخيرة لنتائجها المرجوة كالإستمرارية ، التوسع، النمو، الربح ، ...
ب. الأداء الجزئي: يتحقق هذا الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم إلى عدة أنواع حسب المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المنظمة فمثلا إذا أخذناه حسب المعيار الوظيفي فيقسم إلى : أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء و أبعاده.

أولا: العوامل المؤثرة على الأداء .

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي¹:

1. غياب الأهداف المحددة : إن المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس إنجازاتها أو محاسبة موظفيها على أدائهم و بالتالي بتساوي لأداء الجيد مع الأداء السيء .
2. عدم المشاركة في الأداء : إن إحساس الموظفين بالتهميش لعدم مشاركتهم في المستويات الإدارية المختلفة يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.
3. إختلاف مستويات الأداء : إن عدم نجاح الاساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه فإرتباط مستوى أداء الموظف بالترقيات و الحوافز التي يحصل عليها كلها كانت عوامل تحفيز غير مؤثرة بالعاملين و هذا يستوجب خلق نظام متميز للتفريق بين الأداء الجيد أو المتوسط أو الرديء للموظف.

¹ عيساوي وهيبه : اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، 2011

4. مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى تدني الأداء.
5. السبب الإداري: السبب الإداري و ضياع ساعات العمل.

ثانيا: أبعاد الأداء

و هي كالآتي¹:

1. **الجهد المبذول**: درجة الإبداع و الابتكار في الأداء و هنا لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء بقدر ما يهتم النوعية و الجودة للجهد المبذول.
2. **كمية الجهد المبذول**: و يقصد به المقدار الفعلي للطاقة الجسمانية المبذولة خلال فترة زمنية و هنا يؤخذ بعين الإعتبار سرعة الأداء .
3. **نمط الأداء** : الطريقة التي يؤدي بها العمل كالترتيب و الأسلوب المتبع أو أخذ القرار لمشكلة ما.

المطلب السادس: معايير تقييم الأداء الوظيفي².

يقصد بها المستويات التي يعتبر الأداء جيدا و مرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه و هناك عدة تقسيمات حسب النماذج التالية:

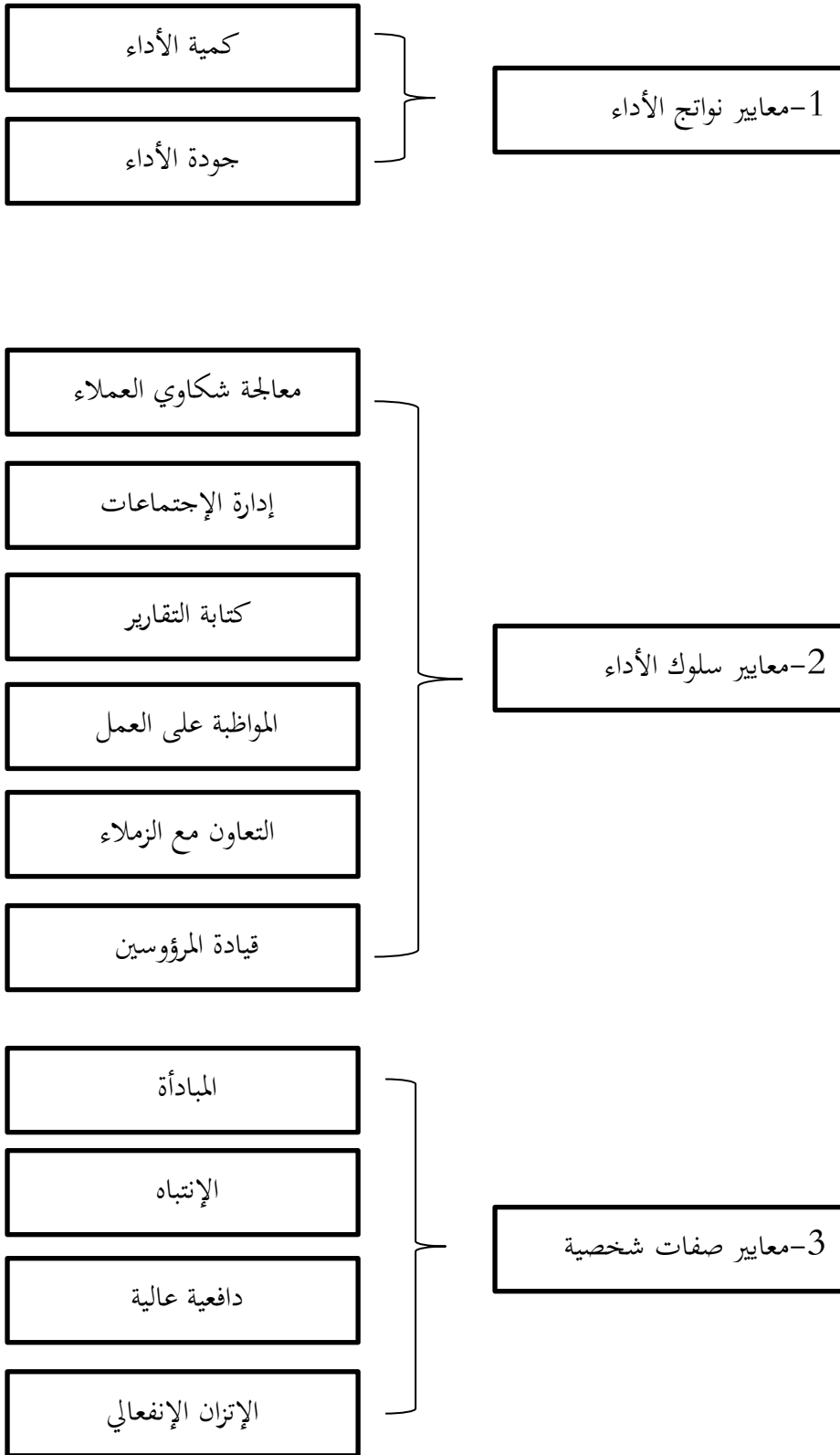
النموذج الأول: و تقسم معايير تقييم الأداء الوظيفي حسب هذا النموذج إلى ثلاث معايير و هي :

- معايير نواتج الأداء.
- معايير سلوك الأداء .
- معايير الصفات الشخصية .

¹ الخزامي عبد الكريم : تكنولوجيا الأداء ، من الأداء إلى التحسين ، مكتبة إين سينا ، القاهرة ، 1999 ، ص 58-60.

² بن رحمون ، 2014 ، ص 82-84 ، الطالب قالي حمزة ، مذكرة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع تحت إشراف الأستاذة العمراوي زكية ، ضغوط العمل و أثرها على الأداء الوظيفي ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.

و الشكل التالي يوضح طريقة تحديدها:



الشكل رقم (3): يوضح النموذج الأول

في النوع الأول يتم الأخذ بنواتج أداء الموظفين من كمية و جودة معينة مثال على ذلك عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني فتركيزه على معايير غير مباشرة لا تهتم بنواتج الأداء.

و النوع الأخير يمكن اللجوء إليه حين يتعذر التوصل إلى معايير النوعين السابقين، فهي معايير شخصية و تعتبر أقل المعايير دقة.

النموذج الثاني: و وفقا لهذا المعيار فيتم تقسيم المعايير إلى قسمين و هما:

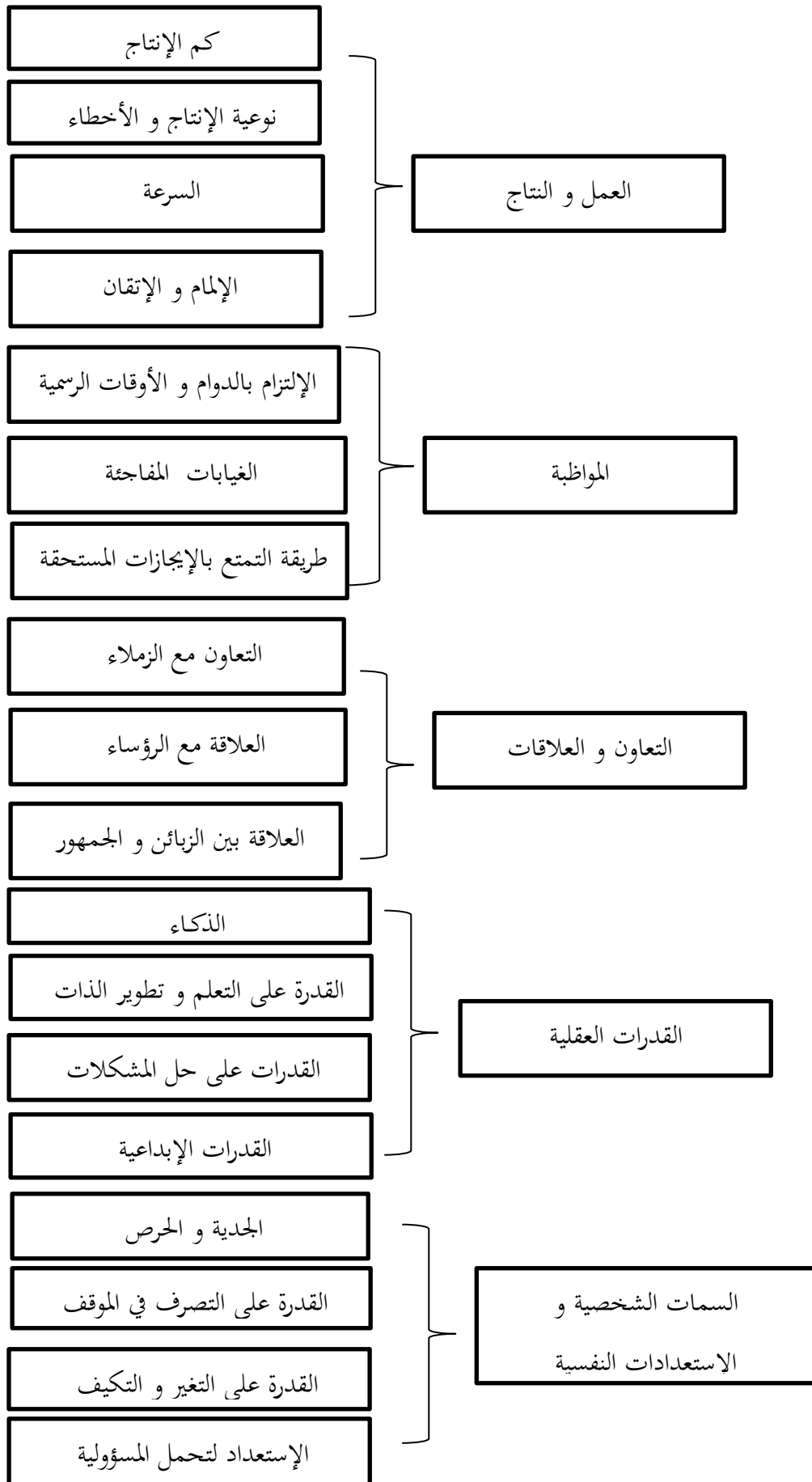
1- موضوعي .

2- سلوكي.

1. الموضوعي: من الناحية الموضوعية فهو يشمل المعرفة بالعمل و مطالبه، كمية الإنتباه و مدى تغطية العامل لمسؤولياته و جودة الإنتاج من خلال مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة الإنتاج.

2. السلوكي: يشمل العناصر التالية : مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي و أخلاقيات العمل ، التعاون و العلاقة مع الزملاء ، درجة الإعتماد على العامل في أداء مهامه و حرصه على عتاد المنظمة و سلامتها و المواظبة من حضور و عدم التغيب.

النموذج الثالث: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى 05 عناصر و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (4) : يوضح النموذج الثالث

المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الأثار المترتبة جراء ضغوط العمل على الفرد و المؤسسة.

كنتيجة آلية لضغوط العمل تظهر أعراض منها ما هو إيجابي و منها ما هو سلبي.

أولاً: الأثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل : أهمها يتمثل فيما يلي¹:

- أ. تنمية المعارف لدى الفرد و لإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل و السعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات و تأكيد القدرة في القيام بالعمل.
- ب. تدعيم و تقوية العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة حيث تقتضي تلك الضغوط وجود تعاون مشترك و إتصال بين القائم بالعمل و بين بقية زملائه للمواجهة و لتفادي حدوث مشكلات.
- ج. رفع الروح المعنوية بين العاملين و رفع مستوى الشعور بالرضا.
- د. زيادة مهارة العاملين العملية و بالتالي الرفع من الكفاءة في الأداء .
- هـ. إكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل.
- و. تنمية الإتصال بين العاملين بالمنظمة حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الإتصال و إستخدامها بشكل فعال لمواجهتها و تحقيق أهداف المنظمة.

كم تؤدي ضغوط العمل إلى:

زيادة تركيز الفرد في العمل و التركيز على نتائجه، الشعور بالإلحاح، النظر إلى المستقبل ، القدرة على التحكم ، معرفة التصرف في مواجهة الضغوط.

¹ الباحث يوسف كمال ، ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية و اثرها على عملية إتخاذ القرار ، ص 109-115.

ثانيا : الآثار السلبية المترتبة على ضغوط العمل: و هنا تشمل مستويين و هما الفرد و المؤسسة.

1. آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد:

تشمل الآثار السلبية لضغوط العمل بالنسبة للفرد اضطرابات سيكولوجية و جسدية و سلوكية .

أ. الأعراض و الاضطرابات السيكولوجية: و هي اضطرابات متعددة و متداخلة و يصعب حصرها كحدوث بعض الاضطرابات السيكوسوماتية ، و هي اضطرابات نفسية و فيزيولوجية و هي تعبير عن الإتصال الوثيق بين العقل و الجسم أي بين الشخصية و الصراع الإنفعالي من ناحية و الجهاز العصبي المستقل من ناحية أخرى و قد تعددت الأمراض العضوية ذات المنشأ النفسي إذ وصلت عام 1988 إلى 130 مرضا يختلف حسب مدة التعرض للضغوط إن كانت بسيطة فتكون أمراض مثل جفاف الفم أما إن كانت الضغوط طويلة المدى فقد يتعرض الفرد لأمراض مثل تليف الكبد و غيرها.

ب. الاضطرابات النفسية: توجد درجة محدودة لتحمل الإنسان للضغوط و عند تجاوزها أو التعرض لضغوط عالية تؤدي إلى اضطرابات نفسية كالقلق و التوتر و الإكتئاب و الهروب و عدم المواجهة من خلال الإبتعاد عن مصدر الضغط أو الإنسحاب من المواقف الضاغطة .

ج. الاضطرابات السلوكية: إن إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه يؤدي إلى التغير في نمط سلوكه المعتاد و عادة ما تكون إلى الأسوأ مثل المعاناة من الأرق ، الإفراط في التدخين ، عدم إحترام القوانين و ممارسة العنف و ترك العمل.

2. آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة.

يمكن حصر آثار ضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:

- ضعف الروح المعنوية لدى العامل و الإستهاء من جو العمل.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة و إرتفاع معدل الشكاوي.
- سوء الإتصال بسبب غموض الدور و نشر المعلومة.
- الغياب و التسرب الوظيفي.
- تجنب إتخاذ القرار أو عدم الدقة في إتخاذه.

- زيادة التكاليف المالية المترتبة على الضغوط فصعوبة التركيز على العمل و الوقوع في حوادث صناعية أو أخطاء يزيد من التكاليف كما أن ضغوط العمل على الفرد و التي تؤدي به إلى عدم إحترام القوانين أو إتخاذ قرارات خاطئة قد تؤدي إلى تعويضات مادية تتحملها المنظمة بناء على أحكام قضائية.

ثانيا: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء¹.

لقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء إلى نتائج مختلفة فهناك دراسات تؤكد وجود علاقة موجبة و أخرى كشفت إلى وجود علاقة سالبة و آخرون يرون عدم وجود أي علاقة في حين هناك من يرون وجود علاقة منحنية.

و قد عرضت السباعي للإتجاهات المختلفة لبيان العلاقة بين ضغط العمل و الأداء الوظيفي و قسمت هذه الإتجاهات كالتالي:

الإتجاه الأول: إن أصحاب هذا الإتجاه يعتقدون أن العلاقة هي علاقة خطية و منحنية تأخذ شكلا مقلوبا بالحرف (U) فيتمحور في ثلاث مستويات و هي : منخفض - معتدل - مرتفع.

ففي المستوى المنخفض من الضغوط فإن العاملين يحافظون على مستوى أدائهم الحالي و هنا ينعلم النشاط للقيام بأداء أفضل أما حين يكون المستوى متوسطا فإن ذلك يشكل تحديا للأفراد يحفزهم و يثير حماسهم للعمل و بالتالي فإن مستوى الأداء يكون مرتفعا أما حين يكون مستوى ضغط العمل مرتفعا فإن الأداء ينخفض بشكل ملحوظ و ذلك نتيجة لأن العاملين يصرفون جزءا كبيرا من جهدهم للتخفيف من الضغوط بدل من توجيهها نحو الأداء الفعال.

الإتجاه الثاني: يؤكد أصحاب هذا الإتجاه أنه كلما زاد مستوى الضغط كلما زاد مستوى الأداء لأن ضغوط العمل تمثل تحديا للعاملين لظهور السلوك البناء الإبداعي الذي يقود إلى الأداء الأفضل.

الإتجاه الثالث: أما أنصار هذا الإتجاه فيرون أن هناك علاقة خطية سلبية إذ يرون أن ضغوط العمل ما هي إلا عقبات تعيق تحقيق الأهداف إذ أن العاملين يضيعون وقتهم في المحاولة للتغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطات تضر بالمنشأة .

الإتجاه الرابع: يرى اصحاب هذا الإتجاه إلى أنه ليس هناك علاقة بين ضغوط العمل و الأداء.

¹ الباحث يوسف كمال ، مرجع سابق ، ص 116-118.

خلاصة الفصل:

إن ظاهرة ضغوط العمل قد تكون عاملا مهما و فعالا في التأثير على أداء الفرد الذي يعتبر من جوهر العمليات الإدارية و لا شك أنه ينعكس إيجابا أو سلبا على الأداء داخل المنظمة و هذا بدوره يؤدي إلى الإنخفاض أو الزيادة في الأداء علما بأن مفهوم الضغط و آثاره عادة ما يتصرف إلى المعنى السلبي، و لهذه الضغوط مصادر متنوعة و للتعامل معها يتوجب على المؤسسة وضع الإستراتيجيات الملائمة لإدارتها بفعالية و كفاءة تتماشى و سياستها لغاية الوصول إلى أهدافها المنشودة و لضمان أداء جيد بغية تفادي الآثار السلبية للضغوط لأن الدراسة الجيدة لهذه الأخيرة تؤدي لا محالة إلى نتائج إيجابية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مديرية الموارد المائية

لولاية الطارف

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الموارد المائية لولاية الطارف

المطلب الأول: التعريف بالمديرية.

مديرية الموارد المائية حسب النصوص القانونية الحالية هي إدارة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و توضع تحت تصرف وصاية وزارة الموارد المائية و تتمثل مهام المديرية الولائية في تلبية حاجيات المواطن من هذه المادة الحيوية للماء الشروب و كذا الحفاظ على صحته و حماية البيئة و قد أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الموارد المائية الولائية و سيرها.

المطلب الثاني: نبذة عن إنشاء مديرية الموارد المائية لولاية الطارف.

التسمية السابقة للمؤسسة: مديرية الري لولاية الطارف.

التسمية الحالية للمؤسسة: مديرية الموارد المائية لولاية الطارف.

تاريخ إنشاء المؤسسة: تأسست في 13 ماي 1986.

الأعمال التي تقوم بها : إنجاز مشاريع تنموية و تقديم خدمة عمومية (توفير الماء الشروب ، التطهير ، ...) و تحقيق كل من الأمن المائي و الصحي و البيئي و تحقيق التنمية المستدامة .

المقر الجغرافي: الطريق الوطني رقم 44 ، يحدها شمالا مديرية أمن الولاية ، شرقا الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي و غربا الغرفة الفلاحية و جنوبا المدرسة الابتدائية .

عدد الموظفين : 177 موظف منهم 149 مرسمين و 28 متعاقدين .

رقم الهاتف: 038.30.04.20

الفاكس: 038.30.13.55

البريد الإلكتروني: dreeltarf@hotmail.fr

الرقم الجبائي : 0990 360 10042-966

الرقم الإحصائي : 0990 360 190 446-17

الطابع الإداري : مؤسسة ذات طابع عمومي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولا : الهيكل التنظيمي للمديرية.

-بمقتضى القانون رقم 09-84 المؤرخ في : 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد المعدل و المتمم.

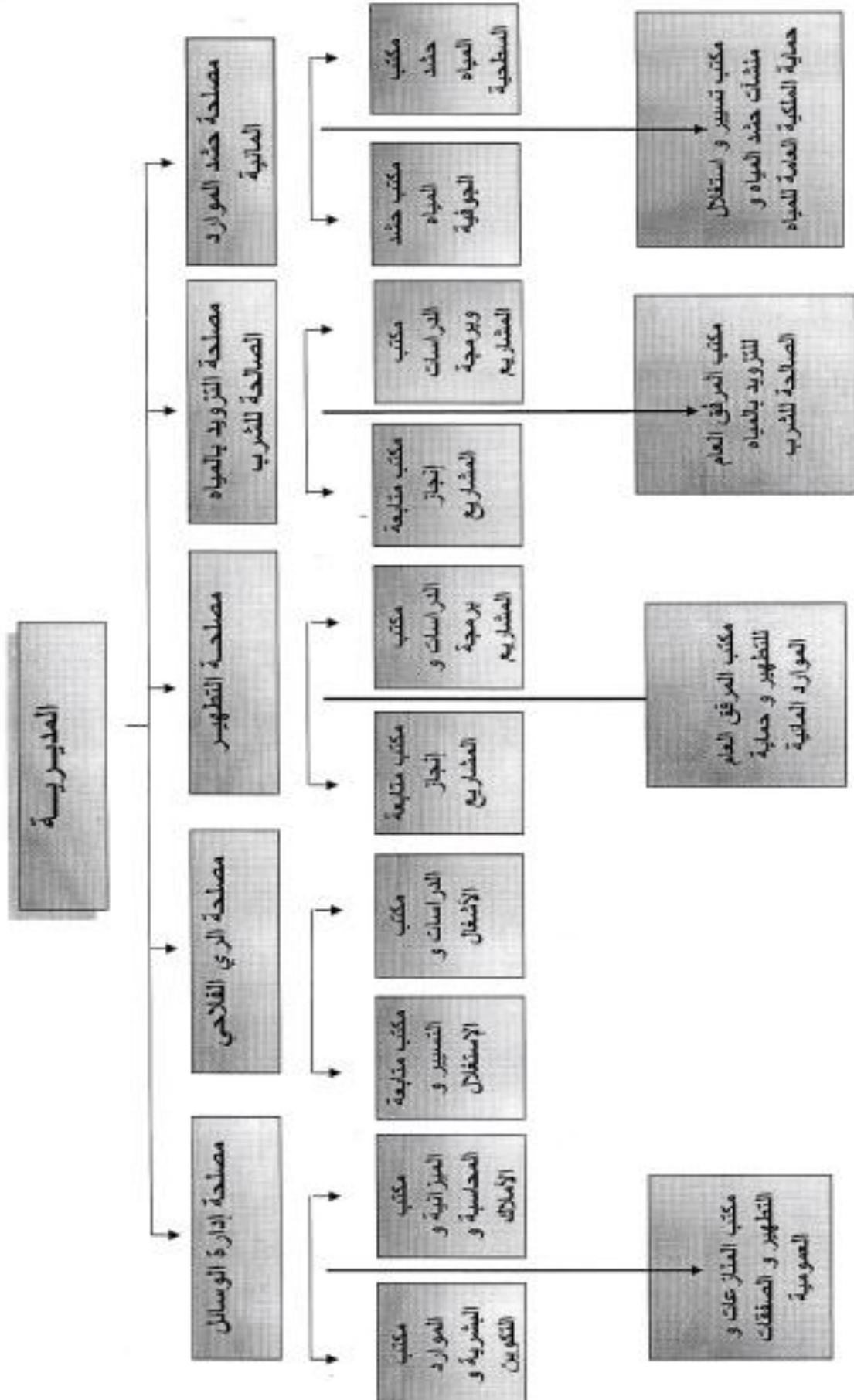
-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2004/04/24 الذي يضبط عدد مصالح مديريات الري للولايات و يحدد تنظيمها الداخلي .

تطبيقا لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المؤرخ في 2002/05/26 يهدف هذا القرار إلى ضبط عدد مصالح مديريات الموارد المائية للولايات و يحدد تنظيمها الداخلي.

مرسوم تنفيذي رقم 22/11 المؤرخ في 2011/06/22 معدل و متمم للمرسوم التنفيذي رقم 187/06 المؤرخ في 2002/05/26 .

تتكون مديرية الموارد المائية الولائية من مصالح مهيكلة في مكاتب تتكون من خمس مصالح و يمكن لكل مصلحة حسب أهميتها و مهامها التي تضطلع بها أن تضم من مكاتب إلى ثلاث مكاتب ، يطبق هذا التنظيم بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالمديرية و وزير المالية و السلطة المكلفة بالوظيف العمومي.

و الشكل رقم 05 يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية.



- تتكفل مصلحة حشد الموارد المائية بما يلي:
 - تهم بإنجاز مشاريع حشد الموارد المائية الموجهة للاستهلاك البشري بإنجاز الآبار الأرتوازية (forages) و تجهيزها بالتجهيزات الهيدروميكانيكية و الغلكترونية.
 - المشاركة في الدراسات و إعداد برامج العمل الرامي إلى حشد الموارد المائية و السطحية و الجوفية.
 - ضمان التحكم في تسيير المنشآت و متابعة إنجاز المشاريع و السهر على احترام قواعد و مقاييس الإنجاز.
 - السهر على حسن استغلال، تسيير و صيانة منشآت حشد الموارد المائية.
 - إنشاء بنك معلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية و حشدها و استعمالها و المحافظة عليها.

02- مصلحة التطهير: تتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

- مكتب الدراسات و برمجة المشاريع.
- مكتب متابعة إنجاز المشاريع.
- مكتب المرفق العام للتطهير و حماية الموارد المائية.

تتكفل مصلحة التطهير بما يلي:

- المشاركة في الدراسات و برمجة مشاريع التطهير و الحماية ضد الفيضانات.
- ضمان التحكم في تسيير المنشآت و متابعة إنجاز مشاريع التطهير و الحماية ضد الفيضانات و السهر على احترام قواعد إنجاز هذه المنشآت.
- المساهمة في اختيار الوسائل و تقنيات التطهير و تصفية المياه.
- السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير و احترام قواعد و مقاييس تسيير و استغلال المنشآت المرتبطة بها.
- السهر بالتعاون مع المصالح المعنية، بحماية و الحفاظ على الموارد المائية.
- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة.

03- مصلحة الري الفلاحي: تتكون من (02) مكاتبين:

- مكتب الدراسات و الأشغال.
- مكتب متابعة التسيير و الاستغلال.

تتكفل مصلحة الري الفلاحي بما يلي:

- المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.
- ضمان متابعة و تنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.
- السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس استغلال هياكل السقي و صرف المياه
- جمع العناصر الخاصة بمنح تخصيص استغلال منشآت السقي و صرف المياه.
- إنجاز السدود الصغيرة و الحواجز المائية لسقي الأراضي الفلاحية.
- إنجاز شبكات السقي.

04- مصلحة إدارة الوسائل: تتكون من (03) ثلاثة مكاتب:

- مكتب الميزانية و المحاسبة و الأملاك.
- مكتب المنازعات و التنظيم الصفقات العمومية.
- مكتب الموارد البشرية و التكوين.

تتكفل مصلحة إدارة الوسائل بما يلي:

- تحديد سياسة تنمية و تثمين الموارد البشرية.
- تطبيق النصوص المتعلقة بالقوانين الأساسية لمستخدمي قطاع الموارد المائية.
- متابعة تسيير الموارد البشرية و تقييمها (الترقية في الدرجة- الترقية في السلم- صرف الأجر الشهري- المنح... الخ).
- ضمان تسيير الحياة المهنية للمستخدمين على اختلاف أسلاكهم.
- دراسة الجدول التقديري لتكوين الموارد البشرية بهدف الترقية و تحسين المعلومات و تحسين المستوى.
- إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية و تكوين المستخدمين.
- تسيير الأملاك و المحافظة عليها.
- الإطلاع و متابعة شؤون المنازعات.
- المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز و التسيير و تنفيذها.

05- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب: تتكون من ثلاثة (03) مكاتب.

- مكتب الدراسات و برمجة المشاريع
- مكتب متابعة إنجاز المشاريع
- مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

تتكفل هذه المصلحة بالمشاركة في الدراسات و برمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- ضمان التحكم في تسيير المشاريع و متابعة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب و السهر على احترام قواعد و مقاييس إنجازها.
- السهر على حسن التسيير و حسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية و تحيينها.
- إنجاز الخزانات.
- إنجاز شبكات التوزيع
- إنجاز شبكات الضخ و الجر من الآبار أو السدود.
- إنجاز محطات الضخ
- إنجاز محطات المعالجة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الموارد المائية لولاية الطارف:

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

لقد ارتأينا إلى دراسة واقع ضغوط العمل و تأثيره على أداء الفرد من خلال استخدام المنهج العلمي و الذي يعرف على أنه مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث من أجل الحصول على حقائق جديدة أو إيصالها للآخرين و الهدف من المنهج هو كشف الحقيقة العلمية و لطبيعة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي لوصف الظاهرة و نوعية العلاقة بين المتغيرات.

أما فيما يخص أداة الدراسة فقد استخدمنا الاستبيان و اخترنا هذه الأداة لأنها تمكننا من جمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص كما أنها تمكننا من الوصول إلى نتائج صريحة و دقيقة لأن الشخص لديه الحرية و ليس ملزم بالتعريف بنفسه و الإجابة دون تحيز فهو موضوعي أكثر.

و لقد كانت عينة الدراسة للمجتمع ككل و التي كانت لـ 177 موظفا

المطلب الثاني: معالجة البيانات و تحليل النتائج:

من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبيان قمنا بتفريغ المعلومات و تحليلها كالتالي:

طبيعة الجنس لأفراد العينة:

1/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

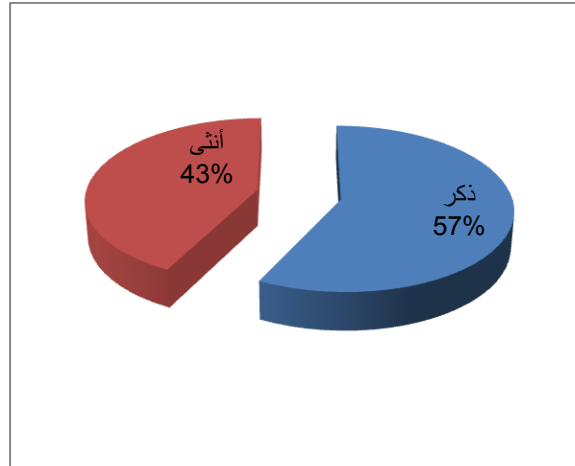
النسبة %	التكرار	الجنس
57.63%	102	ذكر
42.77%	75	أنثى
100%	177	المجموع

الجدول 1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (1) نسبة الذكور هي الأكثر حيث أن عددهم 102 فرد من حجم العينة نسبة 57.63% بينما الإناث 75 أي بنسبة 42.77% هذا التوجيه العمل للرجل في هذا القطاع دليل على تلائمه مع طبيعة العمل لأن هناك أحيانا خرجات ميدانية للقيام بالمشاريع لكن هذا لا يعني قلة العنصر الأنثوي لأنه موجود في المؤسسة و له دور فعال في العمل.

الشكل رقم -6-: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (1)

2/ عدد الموظفين حسب العقد:

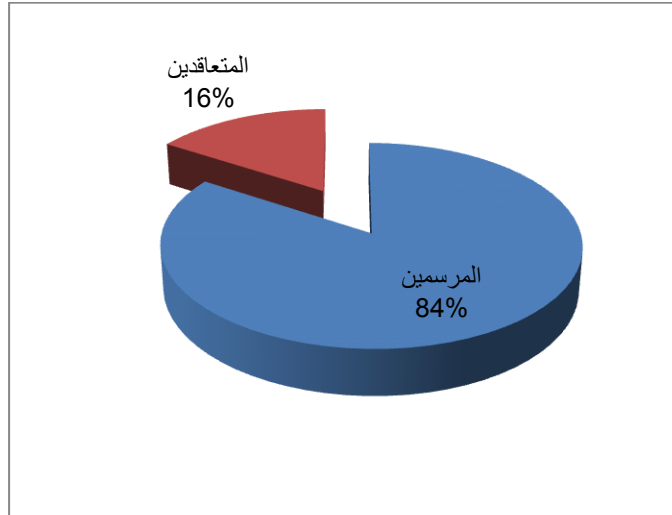
النسبة %	التكرار	الموظفين
84.18%	149	المرسمين
15.82%	28	المتعاقدين
100%	177	المجموع

الجدول 2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول نسبة الموظفين المرسمين هي 84.17% بعدد 149 موظف مرسم في حين أن عدد المتعاقدين هو 28 متعاقد بنسبة 15.82% أي أن أغلب الموظفين لديهم دخل مستمر و هذا ما يعطي اطمئنان و إحساس بالأمان في العمل

الشكل رقم -7-: توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين حسب العقد :



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (2)

3/ المؤهل العلمي لأفراد العينة:

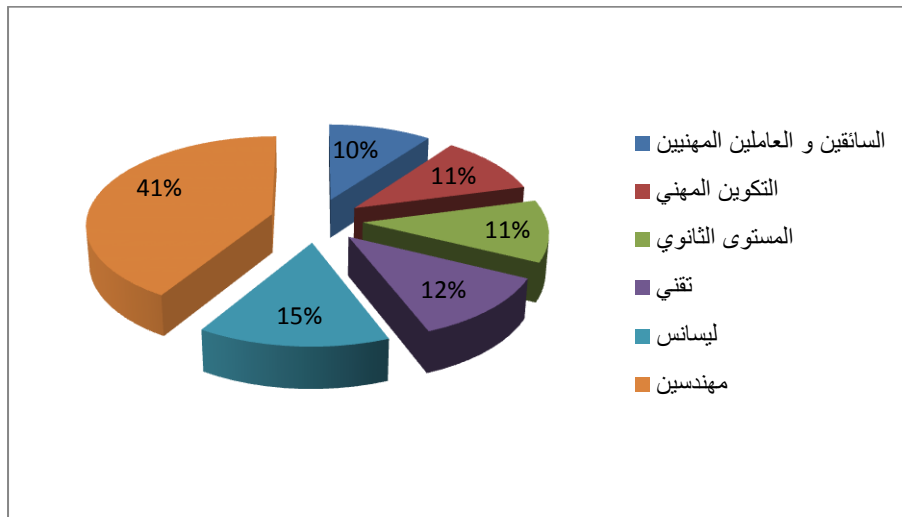
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
10.16%	18	السائقين و العاملين المهنيين
10.74%	19	التكوين المهني
11.30%	20	المستوى الثانوي
11.87%	21	تقني
14.69%	26	ليسانس
41.24%	73	مهندسين
100%	177	المجموع

الجدول 3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الشكل رقم 8 و الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر هي للدراسات العليا. مهندسين، بنسبة 41.24% في حين أن المستوى الجامعي ليسانس يحوز على 14.69% أما التقني فيمثل 11.87% و الثانوي يمثل 11.30% في حين أن نسبة التكوين المهني هي 10.74% و السائقين و العاملين المهنيين فتمثل نسبة 10.16% فنلاحظ أن النسبة الأكبر لمن يمتلكون مؤهلات علمية و هكذا بالتدرج و هذا نظرا لطبيعة المؤسسة و ما تتطلبه.

الشكل رقم 8-: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (3)

4/ التصنيف المهني: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

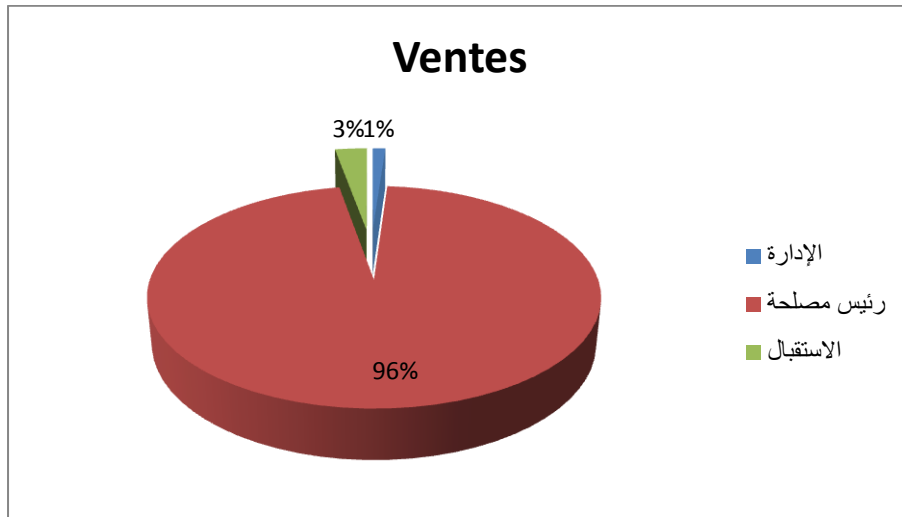
النسبة %	التكرار	المستوى الإداري
1.13%	2	الاستقبال
96.04%	170	الإدارة
2.83%	5	رئيس مصلحة
100%	177	المجموع

الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (4) و الشكل رقم 9 نلاحظ أن نسبة العاملين بالإدارة تبلغ 96.04% في حين يبلغ رؤساء المصالح 5 أفراد أي بنسبة 2.83% بينما 2 الباقين فهم عمال استقبال أما توزيع أفراد العينة فيتم توزيع كل حسب منصبه.

الشكل رقم -9-: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (4)

أسئلة الاستبيان: تمثلت أسئلة الاستبيان فيما يلي:

السؤال 1: هل المهام الموكلة للموظف بالاستطاعة القيام بها في الوقت المطلوب؟

و كانت الإجابة كالتالي:

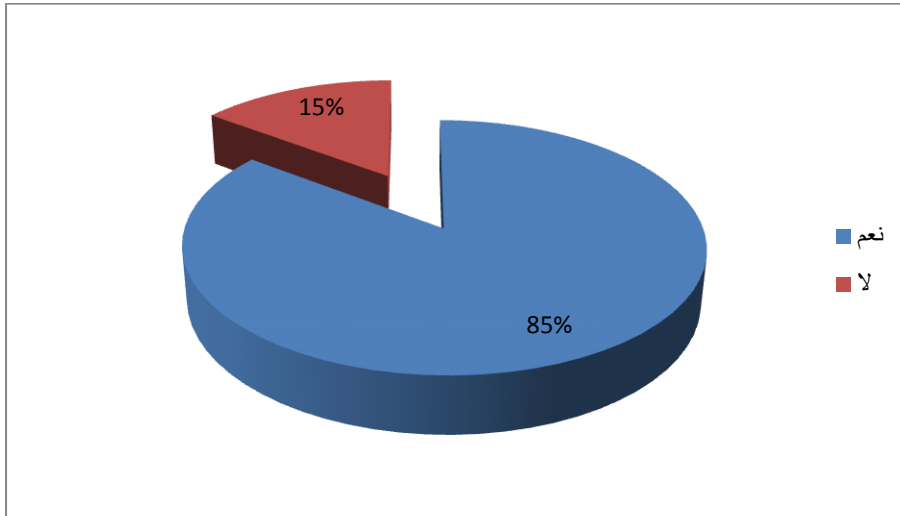
الجدول رقم (5): الإجابة رقم 1

النسبة %	التكرار	الفئات
85.31%	151	نعم
14.69%	26	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن أغلب الموظفين يستطيعون القيام بمهامهم في الوقت المطلوب أما من يعانون من الضغط فهم المسؤولين و رؤساء المصالح و المكاتب و من تولى لهم مسؤوليات في الإدارة و هنا نلاحظ أن تقسيم العمل غير منظم من جهة كما نلاحظ مركزية العمل و هذا لعدة أسباب من بينها قدرات العمال.

الشكل رقم -10-: الإجابة على السؤال 1:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (5)

السؤال 2: كم عدد ساعات عملك في الأسبوع؟

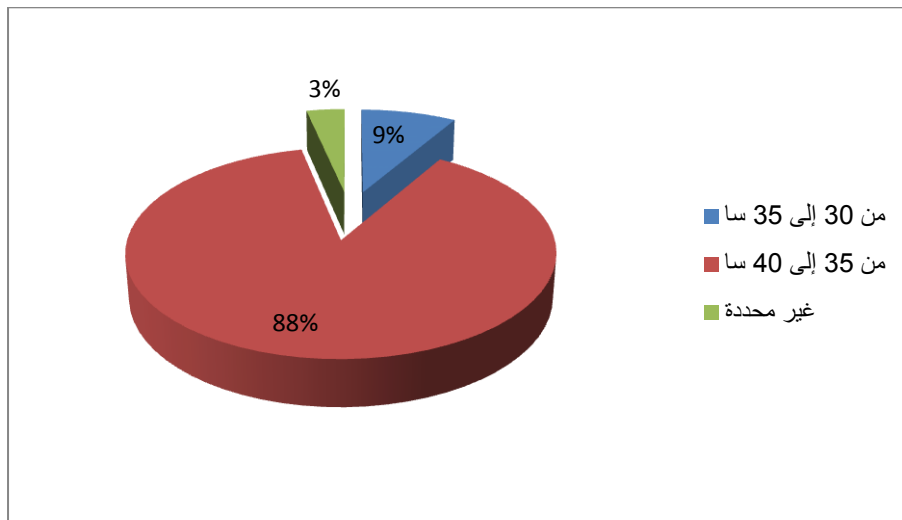
الجدول رقم (6): الإجابة رقم 12

النسبة %	التكرار	الفئات
8.48%	15	من 30 إلى 35 سا
88.13%	156	من 35 سا إلى 40 سا
3.39%	6	غير محددة
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (6) و من خلال الشكل رقم 11 نلاحظ أن أغلبية العمال ساعات عملهم هي من 35 إلى 40 ساعة أسبوعيا أي ما يعادل 156 عاملا بنسبة 88.13% أما من يعملون من 30-35 ساعة فنسبة 8.48% في حين أن نسبة 3.39% و التي تفوق عدد الساعات السابقة فأفراد العينة كان كل من المدير و رؤساء المصالح.

الشكل رقم -11-: الإجابة على السؤال 2:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (6)

السؤال 3: هل تعتبر زملائك في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية؟

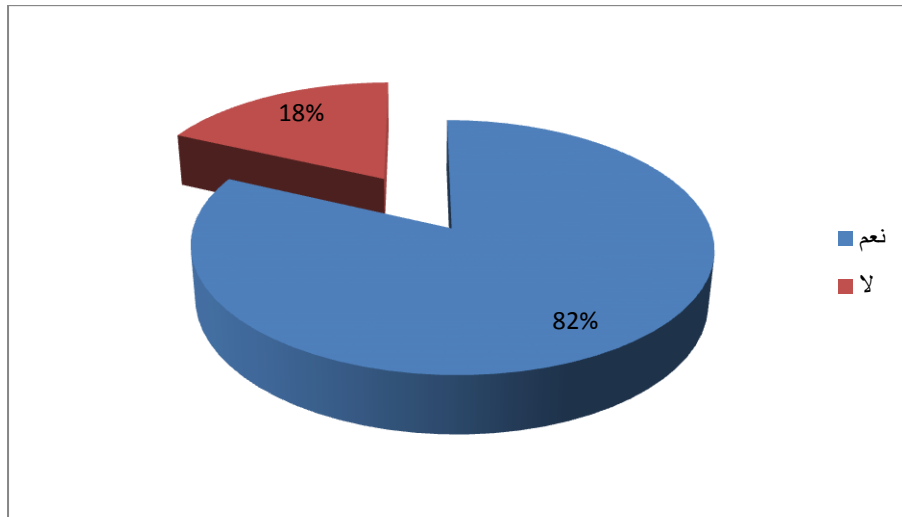
الجدول رقم (7): الإجابة رقم 3

النسبة %	التكرار	الفئات
81.83%	145	نعم
18.07%	32	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (7) و الشكل السابق يتضح أن ما يعادل 145 فردا أي بنسبة 81.83% يرون أن زملائهم في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية في حين أن نسبة 18.07% أي ما يعادل 32 فردا من أفراد العينة يرون عكس ذلك و هذا يدل على أن الأفراد فيما بينهم راضين عن الكفاءة المهنية لبعضهم و هذا يعتبر جانبا إيجابيا إذ انه يسهل مهام العمال و يقلل من الضغوطات التي قد تنتج عن عدم الرضا فيما بينهم.

الشكل رقم -12-: الإجابة على السؤال 3:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (7)

السؤال 4: هل يستلزم العمل مهارات أكبر من قدرة الفرد؟

الجدول رقم (8): الإجابة رقم 4

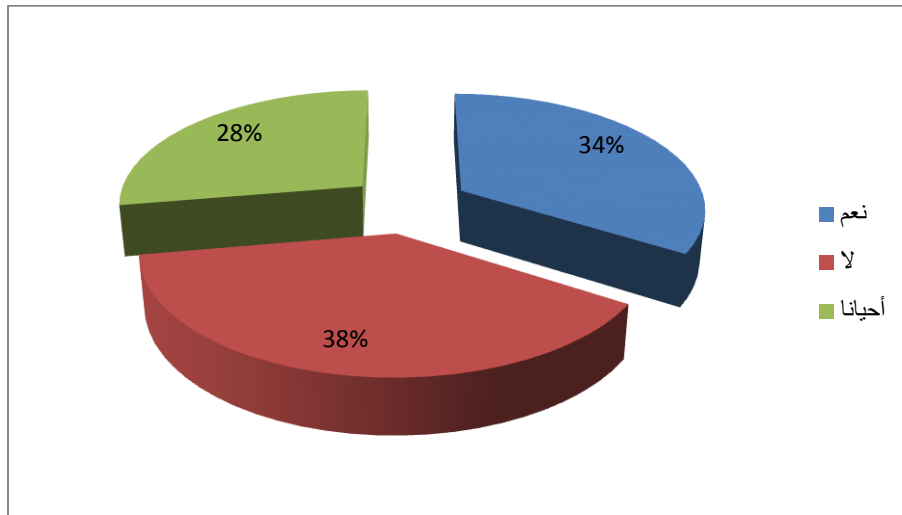
النسبة %	التكرار	الفئات
33.90%	60	نعم
38.41%	68	لا
27.69%	49	أحيانا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (8) و الشكل أعلاه نرى أن النسب متقاربة بين التأكيد و النفي و الإجابة بأحيانا فنسبة الإجابة بنعم تمثل 33.90% في حين أن نسبة الإجابة بلا فتعادل 38.41% أما الإجابة بأحيانا فكانت 27.69%.

و هذا يدل على إن هنالك أشخاص يتمتعون بقدرات تجعلهم يتأقلمون و مهنتهم و هنالك من يرى أن مهنته تطلب مهارات أكبر من قدرته ما يؤدي إلى إحساسه بضغط العمل أما النسبة المتبقية فنسبة معاناتها من الضغوط ليست دائمة.

الشكل رقم -13-: الإجابة على السؤال 4:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (8)

السؤال 5: هل هناك فرص للتقدم و النمو الوظيفي؟

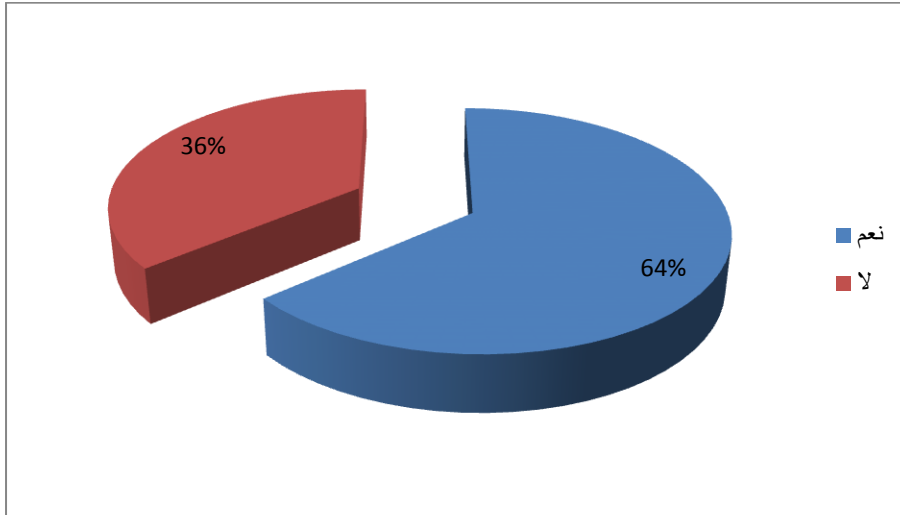
الجدول رقم (9): الإجابة رقم 5

النسبة %	التكرار	الفئات
63.85%	113	نعم
36.15%	64	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل السابقين نرى أن نسبة 63.85% يرون بأن هنالك فرص للتقدم و النمو الوظيفي و هذا ما يؤدي بهم إلى الزيادة في الأداء أو تحسين أدائهم تحقيق النمو الوظيفي و هذا يشكل حافزا لديهم للتقدم أما نسبة 36.15% فهي لا ترى فرصا للنمو الوظيفي.

الشكل رقم -14-: الإجابة على السؤال 5:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (9)

السؤال 6: هل ضغوط العمل تؤثر على الأداء الوظيفي؟

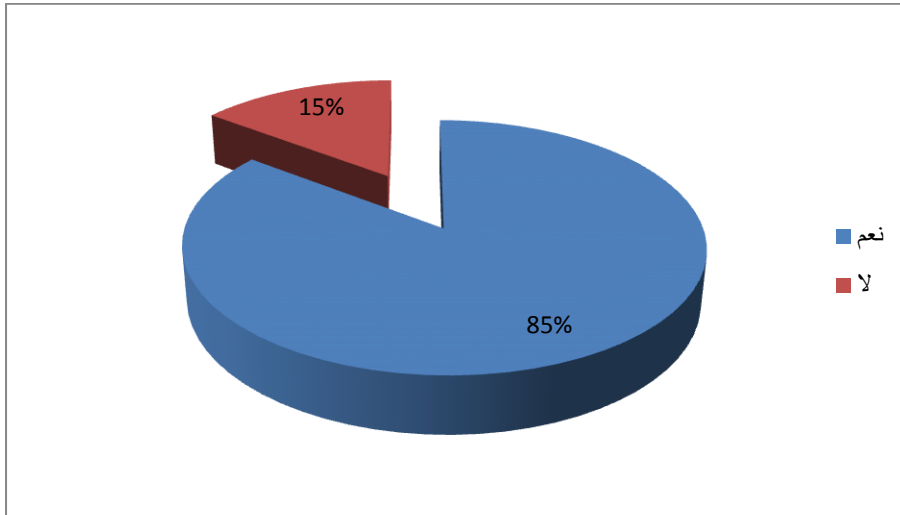
الجدول رقم (10): الإجابة رقم 6

النسبة %	التكرار	الفئات
85.32%	151	نعم
14.68%	26	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

مما سبق نرى أن الضغوط تؤثر على أداء العمال بنسبة 85.32% و هذا قد يؤدي إلى تعارض الأداء مع أهداف المنظمة فهي نسبة مرتفعة في حين أن نسبة من لا يتأثرون هي 14.68% و هي نسبة ضئيلة و هذا ما وضعه الجدول رقم 10 و يوضحه الشكل رقم 14.

الشكل رقم -15-: الإجابة على السؤال 6:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (10)

السؤال 7: هل توجد إستراتيجية معتمدة لتحقيق أداء أفضل؟

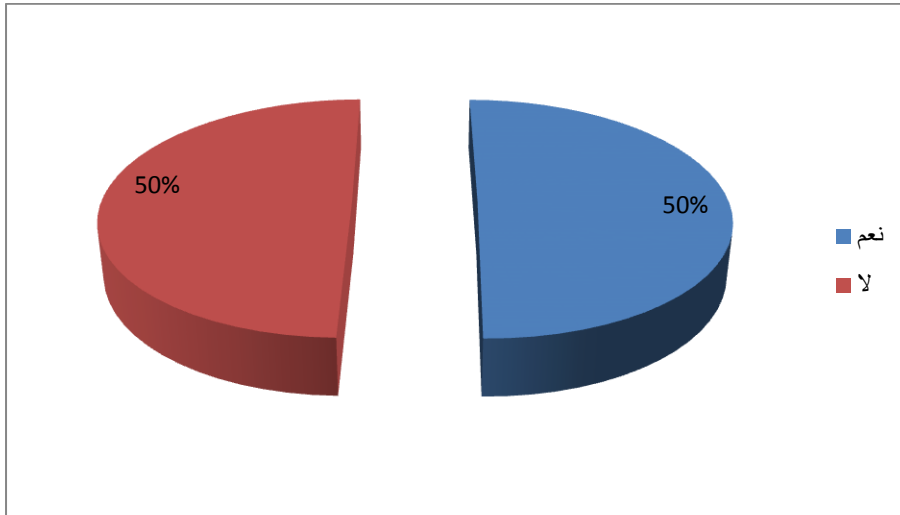
الجدول رقم (11): الإجابة رقم 7

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	89	50.28%
لا	88	49.72%
المجموع	177	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (11) و الجدول رقم 15 أن 89 من العمال أي نسبة 50.28% لديهم إستراتيجية خاصة لغرض تحقيق أداء أفضل في حين أن نسبة 49.72% يعملون دون أي إستراتيجية و هذا يؤدي إلى انخفاض في الأداء و عدم جودته بالنسبة لهذه الفئة.

الشكل رقم -16-: الإجابة على السؤال 7:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (11)

السؤال 8: هل أنت راض عن أدائك لوظيفتك؟

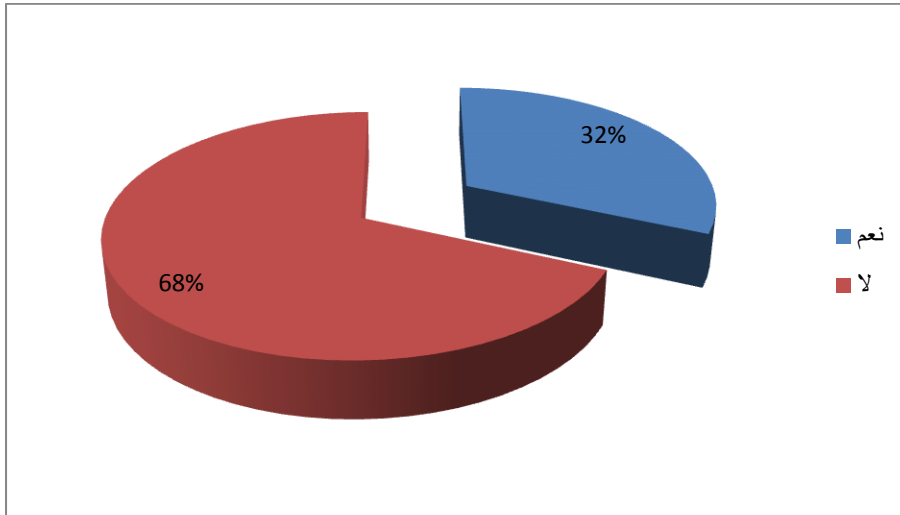
الجدول رقم (12): الإجابة رقم 08

النسبة %	التكرار	الفئات
31.63%	56	نعم
68.36%	121	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نرى من خلال الجدول أعلاه و الشكل السابق أن نسبة الرضا على الأداء الوظيفي كانت بنسبة 31.63% في حين أن نسبة عدم الرضا على الأداء كانت ب 68.36% و هذا يدل على أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بلا يطمحون لتحقيق أداء أفضل ما يؤدي إلى خلق ميزة المنافسة و بالتالي الرفع من أدائهم و من جودة عملهم.

الشكل رقم -17-: الإجابة على السؤال 8:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (12)

السؤال 9: هل يعتبر الأجر المدفوع للعمل مناسباً مع طبيعة العمل الذي تقوم به؟

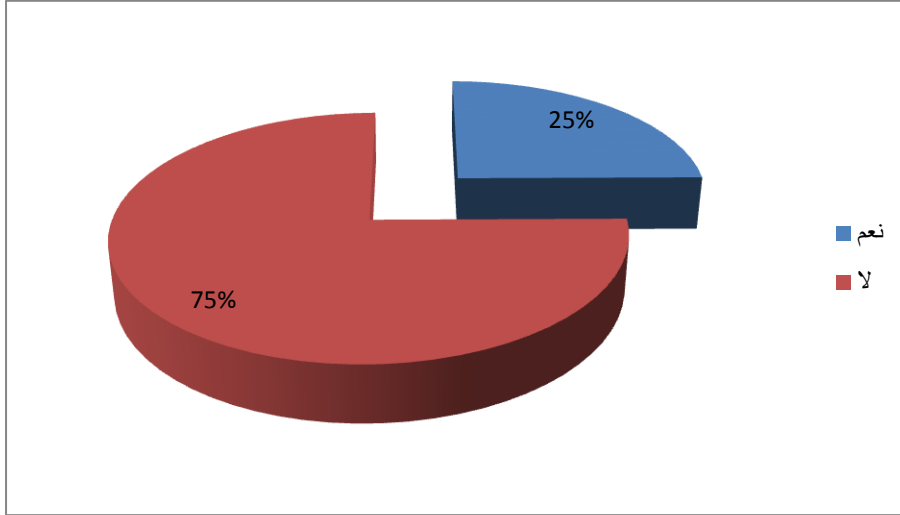
الجدول رقم (13): الإجابة رقم 09

النسبة %	التكرار	الفئات
24.86%	44	نعم
75.14%	133	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (13) و الشكل أعلاه نرى بأن نسبة 75.14% من العمال غير راضين عن أجورهم في حين أن نسبة الرضا تعادل 24.86% و هذا قد يؤثر سلباً على أدائهم لا سيما إن لم يكن هنالك الوازع الديني لأداء العمل على أكمل وجه.

الشكل رقم -18-: الإجابة على السؤال 9:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (13)

السؤال 10: هل تقدر الإدارة الجهد المبذول من العاملين بتقديم الحوافز المناسبة؟

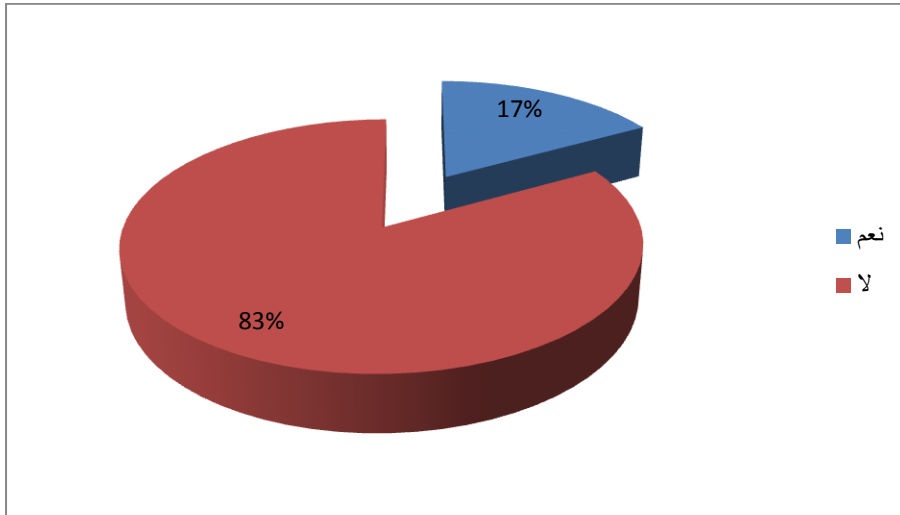
الجدول رقم (14): الإجابة رقم 10

النسبة %	التكرار	الفئات
16.95%	30	نعم
83.05%	147	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين من الجدول رقم (14) و الشكل السابق أن أكبر نسبة بالإجابة بلا و التي تعادل 83.05% في حين أن 16.95% فقط من يرون أن تقدير الإدارة للجهد المبذول بتقديم الحوافز مناسب و هذا طبعا قد يؤدي إلى التأثير السلبي على الأداء و تعرض العمال لضغوط أكثر نتيجة إحساسهم بعدم الرضا الوظيفي.

الشكل رقم -19-: الإجابة على السؤال 10:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (14)

السؤال 11: هل تؤدي المكافآت إلى زيادة الإنتاجية في الأداء؟

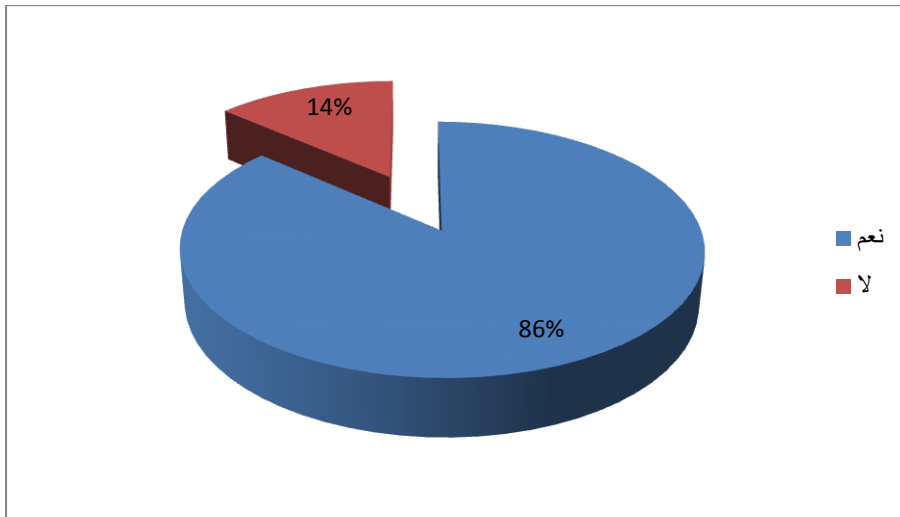
الجدول رقم (15): الإجابة رقم 10

النسبة %	التكرار	الفئات
86.45%	153	نعم
13.55%	24	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل السابقين نرى أن نسبة 86.45% من العمال يرون أن الرفع من المكافآت يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في الأداء أما نسبة 13.55% فيرون أن الرفع من المكافآت لا يؤدي إلى زيادتها لأنهم يعتبرون أن المهام التي تؤدي إلى زيادة المكافآت تكون أكبر بكثير مما يكافئون به فالفئة الأولى تؤثر بالإيجاب في مستوى الأداء أما الفئة الثانية فهي تؤثر سلبا.

الشكل رقم -19-: الإجابة على السؤال 10:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (15)

السؤال 12: هل تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية للتحسين من مستوى العمال؟

و لقد كانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

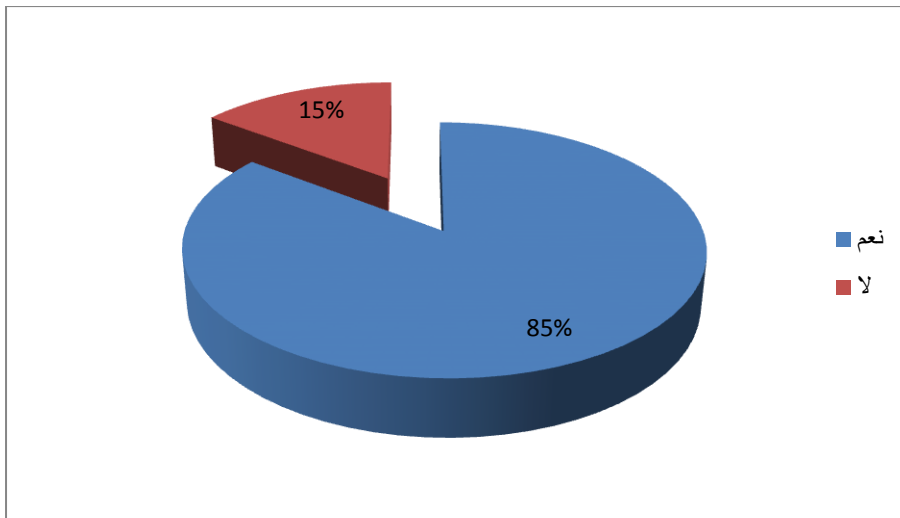
الجدول رقم (16): الإجابة رقم 12

النسبة %	التكرار	الفئات
78.54%	139	نعم
21.46%	38	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (16) و الشكل رقم 16 بأن المؤسسة دائما ما تقوم بدورات تكوينية بما يعادل 78.54% كانت إجاباتهم بنعم في حين أن 21.46% صرحوا بلا فالدورات التكوينية مهمة في تحسين كفاءة الأفراد بغية التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في العمل سواء من ناحية التكنولوجيا أو المناصب و المهام و مديرية الموارد المائية تقوم كل عام بدورات تدريبية ل 30 شخص من مختلف الاختصاصات.

الشكل رقم -20-: الإجابة على السؤال 12:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (16)

السؤال 13: هل يتم عقد اجتماعات دورية مع رؤساء العمل للبحث في مشاكل العمال؟

من خلال استبيان الدراسة كانت النتائج كالآتي:

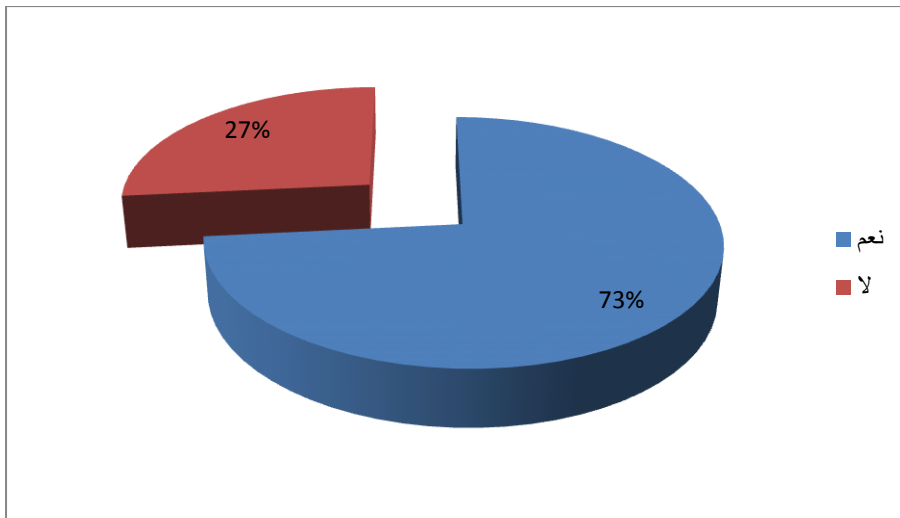
الجدول رقم (17): الإجابة رقم 13

النسبة %	التكرار	الفئات
73.44%	130	نعم
26.56%	47	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم 21 أن الإجابة كانت غالبا بنعم ما يعادل نسبة 73.44% و هي نسبة مرتفعة و هذا يقلل من مستوى الضغوط لدى العاملين و العمل بأريحية أكثر في حين أن 26.56% يرون عدم القيام بالاجتماعات الدورية لحل المشاكل و هذا قد يكون بسبب عدم إتاحة الفرصة لهم أو لأنهم من العمال البسطاء الذين لا يتم استدعائهم عند الاجتماعات.

الشكل رقم -21-: الإجابة على السؤال 13:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (17)

السؤال 14: هل تعتبر نفسك ركيزة أساسية في المؤسسة؟

فكانت الإجابة كالآتي:

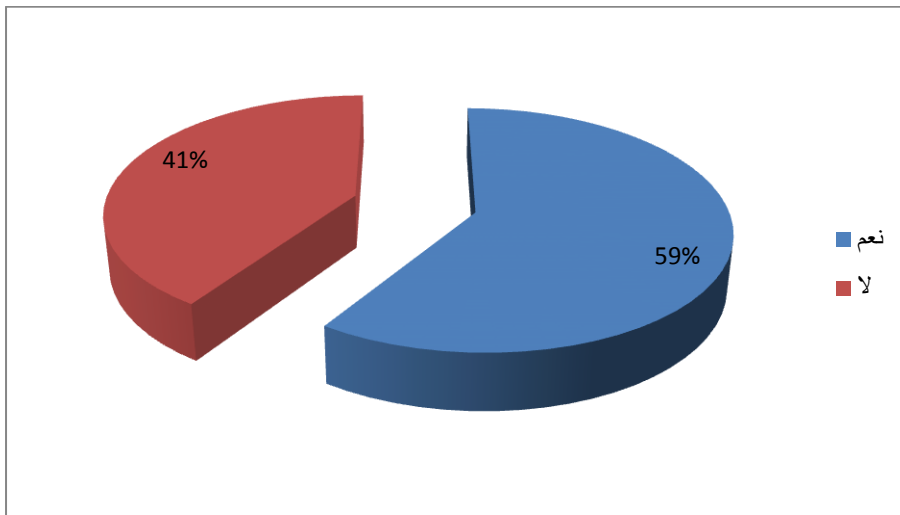
الجدول رقم (18): الإجابة رقم 14

النسبة %	التكرار	الفئات
59.32%	105	نعم
40.68%	72	لا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق و الشكل المبين أعلاه نرى أن نسبة 59.32% يحسون بأنهم ركيزة أساسية في المؤسسة و هذا ما يجعلهم يحسون بالانتماء و بالتالي يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الوظيفي فيتأثر هذا الأخير بالإيجاب في حين أن 40.68% يرون عكس ذلك.

الشكل رقم -22-: الإجابة على السؤال 14:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على الجدول (18)

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: علاقة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي هي علاقة عكسية إلا أنها في بعض الحالات قد تكون علاقة طردية.

من خلال أجوبة المبحوثين توصلنا إلى صحة الفرضية فقد تكون علاقة عكسية كما قد تكون علاقة طردية.

الفرصة الفرعية الثانية: ضغوط العمل تؤثر غالبا بالسلب على الأداء الوظيفي.

من خلال أجوبة المبحوثين توصلنا إلى صحة الفرضية فغالبا ما يكون تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالسلب.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة قوية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

خلال صحة الفرضيتين السابقتين فإن هذه الفرضية محققة فالعلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي هي علاقة قوية.

خلاصة الفصل:

لأجل معرفة تأثير الضغوط العملية على الأداء الوظيفي في مديرية الموارد المائية لولاية الطارف فمننا بعرض مختلف البيانات المستخرجة من دراسة الموضوع بمختلف جوانبه و ثم تحليلها عن طريق excel.

فبما أن الماء هو مادة حيوية و عنصر ضروري و بما أن المديرية تسعى لتحقيق الخدمة العمومية فيمكننا القول بأن مديرية الموارد المائية هي من أكثر المؤسسات التي تواجه الضغوطات لا سيما في فصل الصيف و الذي يحضر له طيلة أيام السنة لتجاوزه بأريحية نوعا ما لأنه يكثر الطلب عليه في هذا الفصل خاصة و أن بلادنا تعاني من ظاهرة الجفاف.

و من خلال جمع الإجابات تبين أن ضغوط العمل ليست بالسلبية دوما كما يعتقد الكثير من الأشخاص و المستنتج أن هذه الضغوط قد اعتادوا على التأقلم معها.

خاتمة

تمهيد:

على ضوء ما تم التعرض له يتضح لنا جليا بأن موضوع ضغوط العمل من المواضيع المهمة جدا و التي كانت و لا زالت محل اهتمام العديد من الباحثين و مراكز البحث و المنظمات الحالية دوما تسعى لتحسين أداء عمالها و الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء و في دراستنا لموضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي قمنا بدراسة لضغوطات العمل التي تعاني منها المنظمة و الإجابة على صحة الفرضيات و علاقتها و تأثير هذه الضغوط على المورد البشري.

النتائج النظرية و الميدانية

المتحصل عليها

النتائج:

من خلال دراستنا لموضوع تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية و مديرية الموارد المائية لولاية الطارف توصلنا إلى بعض النتائج النظرية و الميدانية نلخصها فيما يلي:

النتائج النظرية:

- في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عصرنا اليوم و الذي أصبح يسمى بعصر الضغط وجدت المنظمات نفسها تعاني من تغيرات شديدة و معقدة وهذا ما يلزم عليها إدارة قيادية شاملة لأجل الوصول إلى أفضل أداء.
- لقد أصبحت الدراسات و البحوث اليوم تهتم بالموارد البشري لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة.
- إن المفهوم السائد للضغوط أنها تؤثر سلبا على الفرد و أدائه و على أهداف المؤسسة لكن هذا المفهوم ليس بالمفهوم المطلق.
- إن ضغوط العمل هي العلاقة التي تكون بين الفرد و بيئته و عدم قدرته على تجاوزها أو التأقلم معها فهي تتفاوت من شخص لآخر حسب تركيبة الفرد.

النتائج الميدانية:

يتعرض العمال لكثير من الضغوط بسبب طبيعة العمل و هذا يؤدي إلى:

- بما إن طبيعة المؤسسة هي مؤسسة عمومية فالعمال يرون أن أجورهم و المكافآت المقدمة غير مرضية مقارنة بأعمالهم لا سيما و أن الحافز الرئيسي هو النمو الوظيفي و هذا يكون على المدى الطويل و يتطلب جهدا أكثر و التعرض للضغوط يكون مضاعفا.
- إن المديرية تقوم بدورات تكوينية بمعدل 30 شخصا كل عام و هذا يساهم في التأقلم مع الأنظمة الجديدة لاكتساب المهارات و لأداء ذو جودة.
- إن إحساس العامل بأنه ركيزة أساسية في المؤسسة يؤدي إلى إحساسه بالانتماء الوظيفي و بالتالي الزيادة من الأداء و التحسين من النوعية.
- إن المسؤوليات الكبيرة التي تكون على عاتق الرؤساء لا تمكنهم غالبا من عقد دورات اجتماعية منظمة للاستماع إلى مشاكل الموظفين و هذا ما قد يزيد من إحساسهم بالضغط.

- إن تفردت القدرات للعمال و العمل الذي يتطلب سرعة قياسية يؤدي إلى تلقي البعض لأعمال ليست من اختصاصهم و بالتالي قد يزيد من مستويات الضغوطات و من احتمالية الوقوع في أخطاء سواء للرؤساء أو للعمال.
- بما أن المديرية تابعة للقطاع التنفيذي فهذا يستدعي إلى القيام بأعمال لساعات متواصلة لأداء جيد و فوري و تكون هذه الساعات خارج الأوقات الرسمية للعمل مما قد يؤثر على حياته الخاصة و التزاماته العائلية.
- توصيات:
- على الجهة الوصية إعادة النظر في سلم الأجور المردوديات لدى الوظيف العمومي لأنه يعتبر زهيدا مقارنة للأعمال التي يقومون بها و مقارنة مع القطاع الإقتصادي.
- يجب على الرؤساء توضيح صلاحيات الفرد و إيصال المعلومات الكافية للموظف بدوره و تقيدهم بهذا التكوين الأشخاص ذوي الخبرة الأقل و تعلمهم المهارات أكبر و عدم الضغط على الأفراد ذوي القدرات العالية.
- تبادل المعلومات فيما بين الموظفين عن طريق تحسين الإتصال و عقد دورات داخل المؤسسة.
- تحسين العامل بإنتمائه الوظيفي و أهميته المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على الرفع من الروح المعنوية للموظفين.
- ضرورة مراعاة المؤهلات و القدرات لكل فرد لما يتناسب مع طبيعة المهام المكلف بها.

الملخص:

تناولنا في دراستنا موضوع تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية و هذه الدراسة تهدف إلى معرفة ضغوط العمل و مصادرها و أهم الاستراتيجيات للتعامل معها إضافة إلى أهم المفاهيم للداء الوظيفي و جوانبه و العلاقة بينهما و قمنا بدراسة ميدانية في مديرية الموارد المائية لولاية الطارف حيث أجرينا الدراسة الميدانية على كامل مجتمع العينة و المقر عددهم بـ 177 موظفا و لمعالجة هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان و توصلنا إلى إن هناك قدر منها ضروري لدفع الأفراد نحو الأداء الفعال أما أن زادت أصبحت سلبية.

Summary

In our study, we dealt with the subject of the impact of work stress on job performance in the Algerian institution, this study aims to know the work pressures and their sources and the most important strategies to cope with them. In addition to the most important concepts and the relationship between them; we have experienced a fielded study in the water resources directorate of EL TAREF state, where we conducted the study on the entire sample population estimated at 177 employees to proceed for a good progress of we relied on the descriptive and analytical approach through the questioning, and we end up that it is necessary of it to push individuals towards effective performance and if it increased it became negative

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة الكتب و المراجع:

قائمة الكتب:

1. خالد عيادة عليما، ضغوط العمل و أثرها على الأداء. دار الخليج للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى
2. بسيوني محمد الرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين، القاهرة، 2009.
3. عبد القاهر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، 2009.
4. أندروديسيز لاقبي و مارك حي وألاس، السلوك التنظيمي و الأداء. ترجمة جعفر أبو القسم أحمد مهد الإدارة العامة الرياض 1991.
5. الخزامي عبد الكريم، تكنولوجيا الأداء، هذا الأداء إلى التحسين.
6. الباحث يوسف كمال، ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية و أثرها على عملية اتخاذ القرار. الناشر مكتبة الوفاء القانونية الطبعة الأولى 2016 الإسكندرية
7. بربر كامل إدارة الموارد البشرية، إتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني الطبعة الأولى الأردن 2008
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الإسكندرية المكتب العربي الحديث 1986
9. Baron .rober .behaviorin. organization, massally. N s bagon.
10. John. M. i vancernich, michael. Tm attesson, organizationbehaviorlion s management. Ed irwn book treaminc, chicago 1996.
11. Brad zinin ski j, scherer h (82), graye, personnel administration.

مذكرات و مجلات و معاجم:

12. عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، 2011.
13. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي- فرنسي- عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
14. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية خمس نجوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية و المالية تخصص إدارة أعمال، الأردن، 2009.
15. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36-2013، المدرس المساعد سحراء أنور حسين، الموضوع: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي.
16. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة 2009 قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال /موارد بشرية

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان الموجه لعمال مديرية الموارد المائية لولاية الطارف

جامعة عباس لغرور ل- ولاية خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، في إطار إعداد مذكرة ماستر الحاملة لعنوان : " تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية" أرجو التكرم منكم و التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبيان المطروحة و شكرا.

من إعداد الطالبة: - فريحة سماح

ضع علامة (X) حسب الإجابة المناسبة:

- أ. الجنس: ذكر أنثى
- ب. عدد الموظفين حسب العقد: مرسمين متعاقدين
- ت. المؤهل العلمي: ثانوي تكوين مهني تقني ليسانس مهندسين سائقين
- عاملين مهنيين
- ث. التصنيف المهني: استقبال إدارة رئيس مصلحة
1. هل المهام الموكلة لك تستطيع القيام بها في الوقت المطلوب؟ نعم لا
2. كم عدد ساعات عملك في اليوم؟ من 30 سا- 35 سا من 40 إلى 45 سا
- غير محددة
3. هل تعتبر زملائك في العمل ذوي كفاءة عالية؟ نعم لا
4. هل يستلزم عملك مهارات أكبر من قدراتك؟ نعم لا
5. هل هناك فرص للتقدم و النمو الوظيفي في مؤسستك؟ نعم
6. هل ضغوط العمل التي تواجهها تؤثر على أدائك الوظيفي؟ نعم لا
7. هل لديك إستراتيجية محددة لتحقيق أداء أفضل؟ نعم لا
8. هل أنت راض عن أدائك لوظيفتك؟ نعم لا
9. هل يعتبر الأجر المدفوع للعمل مناسباً مع طبيعة العمل الذي تقوم به؟ نعم لا
10. هل تقدر الإدارة الجهد المبذول من العاملين بتقديم الحوافز المناسبة؟ نعم لا
11. هل تؤدي المكافآت إلى زيادة الإنتاجية في الأداء؟ نعم لا

12. هل تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية للتحسين من مستوى الأداء؟
 نعم لا
13. هل يتم عقد اجتماعات دورية مع رؤساء العمل للبحث في مشاكل العمال؟
 نعم لا
14. هل تعتبر نفسك ركيزة أساسية في المؤسسة؟
 نعم لا