



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم الاجتماع



ضغوط العمل وتأثيرها على أداء موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية: مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

■ سامية معاوي

إعداد الطلبة:

■ راضية مدار

■ شروق سعيدي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الهيئة المستخدمة	الصفة
عيادي نادية	أستاذة (ة) التعليم العالي	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	رئيسا
معاوي سامية	أستاذة (ة) محاضرة - ب -	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	مشرفا ومقررا
كشيشب مراد	أستاذة (ة) التعليم العالي	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ

مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[سورة العلق: 1 - 5] .

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، قبل أن يُكتب هذا العمل على الورق كُتِبَ أولاً بدعوات صادقة وبقلوب آمنت بي في لحظات التعب قبل الفرح، لذلك فإن كلمات الشكر مهما بلغت من الجمال تبقى عاجزة أمام كل يد امتدت لتساندني، وكل روح كانت سبباً في وصولي إلى هذه اللحظة.

أتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى كل من علمني حرفاً وأنازل لي طريق العلم والمعرفة، فالعلم لا يُنسى فضله، وأصحاب الفضل تبقى أسماؤهم محفورة في القلب قبل الذاكرة.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى الأستاذة المشرفة على توجيهاتها ومرافقتها لنا في هذا العمل خطوة بخطوة.

ولا يفوتني أن أشكر عائلتي التي كانت الدعاء الذي لا ينقطع، والسند الذي لا يميل، والطمأنينة التي كانت ترافقني كلما أثقلني التعب.

كما أوجه شكري لكل شخص دعمني بكلمة طيبة أو موقف صادق أو حضور خفيف جعل الطريق أقل قسوة وأكثر أملاً.

وفي الأخير أشكر نفسي لأنها رغم كل التعب لم تستسلم، ورغم كل اللحظات الصعبة بقيت تحاول حتى وصلت، فالحمد لله على نهاية كانت تستحق كل هذا الصبر.



إهداء

إلى من علمني أن الأحلام لا تولد صدفة بل تُصنع بالصبر والتعب، إلى أبي الغالي الذي كان قوتي حين ضعفت، ونوري حين تعبت، وسندي في كل طريق.
إلى أمي الحبيبة صاحبة القلب الكبير التي كانت دعوتها ترافقني في كل خطوة فكانت الأمان والطمأنينة.

إلى كل من وقف إلى جانبي بكلمة طيبة أو دعوة صادقة أو ابتسامة أعادت إليّ الأمل.
إلى من شاركوني لحظات التعب قبل الفرح وكانوا جزءاً من هذا الإنجاز دون أن يشعروا،
أهدي ثمرة جهدي هذه بكل فخر وامتنان ومحبة إلى بنات إخوتي "ميرال" و "ياسمين"،
راجية أن تكون بداية لأحلام أكبر وخطوات أجمل في المستقبل.

الطالبة راضية مدار



إهداء

في كل رحلة نجاح هناك قلوب تتعب بصمت وتمنح دون أن تنتظر المقابل، وهناك أرواح تبقى خلف الستار تدعو لنا في الخفاء وتحمل عنا أثقال الحياة بحب لا يوصف. إلى أبي، إلى ذلك الرجل الذي أخفى تعبته خلف ابتسامته، وكان قويًا لأجلي دائمًا حتى في أصعب أيامه.

إلى من علمني أن الكرامة تعب، وأن النجاح يحتاج صبرًا طويلًا، وأن الطريق مهما كان متعبًا يستحق أن نكمّله بشرف.

أي، هذا النجاح يحمل شيئًا منك في كل صفحة، لأنك كنت الدعاء والسند والأمان. وإلى أمي، إلى القلب الذي لم يتعب من الاحتواء يوميًا، إلى اليد التي كانت تمسح خوفي قبل دموعي

أمي : لو كانت الكلمات تهدي حياة لأهديتك عمري كله.

إلى تلك الفتاة التي أخفت تعبها خلف عبارة " أنا بخير " واستمرت رغم الضغط رغم الخوف، رغم اللحظات التي شعرت فيها أن الطريق أكبر من قدرتها. إلى نفسي التي كانت تنهار بصمت ثم تعود وتحاول من جديد.

هذا العمل ليس مجرد صفحات تُقرأ، فالحكاية صبر وأيام طويلة من التعب، ودعوات صادقة كانت تصل إلى السماء كل ليلة.

الحمد لله حمدًا كثيرًا.

الطالبة سعيدي شروق

المخلص

المخلص:

هدفت الدراسة الراهنة الموسومة بـ: «ضغوط العمل وتأثيرها على أداء موظفي الإدارة المحلية» إلى كشف الغطاء عن تأثير ضغوط العمل كحالة سلوكية تنظيمية داخل كل المؤسسات، وخاصة الإدارة المحلية، وعلاقة ذلك بأداء الموظفين.

ولقد تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة واقع تأثير ضغوط العمل على أداء المورد البشري الذي يعتبر المحرك المحوري لمختلف العمليات التنظيمية داخل الإدارة المحلية وعلاقتها بالمحيط الخارجي، كما أن طبيعة العمل داخل المؤسسات لم تعد بسيطة كما كانت، بل أصبحت تتسم بالتداخل في المهام وتعدد المسؤوليات، الأمر الذي يفرض تحديات جديدة على مستوى التنظيم والتسيير.

وفي ظل هذا التغيير يجد موظفو الإدارة المحلية أنفسهم أمام بيئة عمل تتسم بكثرة المهام وضغط الوقت ونقص الإمكانيات، وهذا بدوره يؤدي إلى بروز ظاهرة ضغوط العمل كأحد السمات الأساسية لهذه البيئة المهنية، والتي بدورها تنعكس على أداء موظفي الإدارة المحلية.

ولقد انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي يحاول ربط العلاقة بين متغيرين أساسيين، وهما ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكان كالتالي: كيف تؤثر ضغوط العمل على أداء موظفي الإدارة المحلية؟ وانبثقت عن هذا التساؤل الرئيسي ثلاثة تساؤلات فرعية:

- هل يؤثر عبء العمل على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية؟
- هل نقص الوسائل والإمكانيات لها دور في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية؟

- كيف ينعكس ضغط الوقت على الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية؟

وقد قمنا بتحديد أهم مفاهيم الدراسة كالتالي: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، الإدارة المحلية.

- **ضغوط العمل:** هي عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل، منها غموض الدور، وصراع الدور، وظروف العمل البيئية، وعبء العمل، والعلاقات الشخصية في العمل.

- **الأداء الوظيفي** فهو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد.

- **الإدارة المحلية:** هي جهاز إداري يتولى تسيير الشؤون المحلية وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين.

وبناء على التوجيهات المنهجية قمنا بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لتأصيل موضوعنا: ومن أبرزها:

- دراسة لرول لحسن ورتيع نور الهدى المعنونة بـ: أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي بتيسمسيلت.
- دراسة مفتاحي نسرين: المعنونة بـ: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بعين تموشنت.
- دراسة بركات ياسمين: المعنونة بـ: أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بيسكرة.
- حيث استقدنا منها من حيث الناحية المنهجية والشكلية والمضمون.
- وبناء على ما سبق قسمت الدراسة إلى أربعة فصول، منها فصلين نظريين وفصلين ميدانيين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه يلائم موضوع بحثنا، وبالتماشي مع هذا المنهج تم الاعتماد على توظيف الأدوات المناسبة، منها الملاحظة العلمية والاستمارة كأدوات موجهة لمسار البحث، كما تم الاعتماد على العينة القصدية لعدة مبررات منهجية، منها ربحا الوقت ومناسبة لموضوع الدراسة.
- وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف وذلك بتاريخ 2026/03/07 إلى غاية 2026/05/31.
- وبناء على ما سبق قمنا بالتحليل الكمي والكيفي للبيانات النظرية والميدانية، وتوصلنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج التي أجابت على التساؤلات المطروحة سابقاً، ومن أهم هذه النتائج نجد أن أغلب الموظفين يعانون من زيادة أعباء العمل الموكلة إليهم، بالإضافة إلى ضيق الوقت المتاح لإنجاز المهام المطلوبة، ونقص الوسائل والإمكانيات الضرورية لأداء العمل بالشكل المطلوب.
- كما أظهرت النتائج أن هذه العوامل تؤثر بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي للموظفين، وتنعكس على مستوى الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.
- الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، الإدارة المحلية.**

Abstract

The present study, entitled "Work Stress and Its Impact on the Performance of Local Administration Employees," aimed to uncover the effect of work stress as an organizational behavioral phenomenon within all institutions, particularly local administration, and its relationship with employee performance.

The problem of the study revolved around understanding the actual impact of work stress on the performance of human resources, who are considered the pivotal driver of various organizational processes within local administration and its relationship with the external environment. Moreover, the nature of work within institutions is no longer as simple as it used to be; it has become characterized by task interdependence and multiplicity of

responsibilities, which imposes new challenges at the levels of organization and management.

In light of this change, local administration employees find themselves facing a work environment characterized by an abundance of tasks, time pressure, and lack of resources. This, in turn, leads to the emergence of work stress as one of the fundamental features of this professional environment, which consequently affects the performance of local administration employees.

The study stemmed from a central research question attempting to establish the relationship between two key variables, namely work stress and job performance, formulated as follows: How does work stress affect the performance of local administration employees?

From this main question, three sub-questions emerged:

1. Does workload affect the level of job performance among local administration employees?
2. Does the lack of means and resources contribute to the decline in the job performance level of local administration employees?
3. How does time pressure impact the job performance of local administration employees?

The main concepts of the study were defined as follows:

- **Work Stress:** A set of environmental factors that negatively affect an individual's work performance, including role ambiguity, role conflict, environmental working conditions, workload, and interpersonal relationships at work.
- **Job Performance:** The degree to which an individual accomplishes and completes the various tasks and responsibilities comprising the job they occupy.
- **Local Administration:** An administrative apparatus responsible for managing local affairs and providing public services to citizens.

Based on methodological guidelines, the study drew upon a number of previous studies to establish a foundation for the topic, most notably:

- A study by Laraoul Lahcen and Ratieh Nour El Houda entitled "The Impact of Work Stress on Human Resource Performance in the Institution: A Field Study at the University Center of Tissemsilt."
- A study by Meftahi Nacrine entitled "The Impact of Work Stress on Job Performance: A Field Study at the National Social Security Fund Agency in Ain Temouchent."
- A study by Barakat Yasmine entitled "The Impact of Work Stress on Organizational Commitment: A Field Study at the Public Hospital Establishment in Biskra."

These studies were beneficial in terms of methodology, structure, and content.

Accordingly, the study was divided into four chapters, including two theoretical chapters and two field chapters. To achieve the study's objectives, the descriptive approach was

adopted as it suited the research topic. In line with this approach, appropriate tools were employed, including scientific observation and a questionnaire as instruments guiding the research process. A purposive sample was also used for several methodological justifications, including time efficiency and relevance to the study topic.

The field study was conducted at the Directorate of Local Administration in the province of El Tarf, from March 5, 2026, to May 31, 2026.

Based on the above, quantitative and qualitative analyses of theoretical and field data were conducted. Through this analysis, a set of results was reached that answered the previously posed questions. Among the most significant findings is that the majority of employees suffer from an increased workload assigned to them, in addition to limited time available to complete required tasks, and a lack of necessary means and resources to perform work as required.

The results also showed that these factors directly affect employees' job performance and reflect upon their level of efficiency, productivity, and the quality of services provided.

Keywords: Work Stress, Job Performance, Local Administration.

الفهرس

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	78
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	79
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	80
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	81
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	82
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	83
07	يوضح توزيع العينة حسب متغير نوع العمل الذي تقوم به	83
08	يمثل توزيع العينة حسب متغير تقييم حجم عبء العمل الملقى	84
09	يوضح توزيع العينة حسب حجم المهام الموكلة	85
10	يوضح توزيع العينة حسب توزيع المهام عادل	86
11	يوضح توزيع العينة حسب ضغط العمل يؤدي إلى إرتكاب أخطاء أثناء أداء المهام	87
12	يوضح توزيع العينة حسب السبب الرئيسي لزيادة عبء العمل	87
13	نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيره على الأداء الوظيفي	88
14	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى تأثير نقص الوسائل على الأداء الوظيفي	89
15	يمثل توزيع أفراد العينة حسب أكثر الوسائل التي تعاني نقصاً	90
16	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نقص الإمكانيات التي تؤثر على إنجاز المهام	91
17	يمثل توزيع العينة حسب اعتقاد أن تحسين الوسائل والإمكانيات يرفع الأداء	91
18	يمثل توزيع العينة حسب الوقت المخطط لإنجاز المهام الكافية	92
19	يمثل توزيع العينة حسب ضغط الوقت أثناء العمل	93

94	يمثل توزيع العينة حسب تأثير ضغط الوقت على جودة العمل	20
94	يمثل توزيع العينة حسب كيفية التصرف عند تراكم المهام	21
95	يمثل توزيع العينة حسب ارتباط المهام اليومية بضغط الوقت	22
96	يمثل توزيع العينة حسب ضغط الوقت الذي يسبب توترًا وإجهادًا نفسيًا	23

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح عناصر ضغوط العمل	34
02	يوضح أنواع ضغوط العمل	34
03	نموذج جيبسون وزملائه	43
04	يوضح نموذج جيبسون وزملائه	44
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	78
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	79
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	80
08	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	81
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	82
10	يمثل توزيع العينة حسب متغير تقييم حجم عبء العمل الملقى	85
11	يوضح توزيع العينة حسب حجم المهام الموكلة	86
12	نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيره على الأداء الوظيفي	89
13	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى تأثير نقص الوسائل على الأداء الوظيفي	90

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	آية
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
04	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
04	ثانياً: أهمية الموضوع
04	ثالثاً: أهداف الدراسة
05	رابعاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
07	خامساً: تحديد المفاهيم
16	سادساً: الدراسات السابقة
26	سابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
29	تمهيد
30	أولاً: ضغوط العمل
30	1- مصادر ضغوط العمل
33	2- عناصر ضغوط العمل
34	3- أنواع ضغوط العمل
35	4- آثار ونتائج ضغوط العمل
37	5- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

41	6- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية
45	ثانيا: الأداء الوظيفي
45	1- مكونات الأداء
45	2- أنواع الأداء
46	3- أبعاد الأداء
47	4- أهداف الأداء الوظيفي
48	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
50	6- أهمية الأداء الوظيفي
51	7- أساليب تحسين الأداء الوظيفي
52	8 - علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي
54	9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
58	ثالثا: الإدارة المحلية
58	1- أهداف الإدارة المحلية
59	2- مهام الإدارة المحلية
60	3- المشكلات التي تواجه الإدارة المحلية
61	4- أهمية الإدارة المحلية
61	5- أسباب ظهور الإدارة المحلية
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
65	تمهيد
66	أولا: المنهج المستخدم
66	ثانيا: أدوات جمع البيانات
66	1- الملاحظة
67	2- الاستمارة
68	ثالثا: مجالات الدراسة
68	1- الموقع الجغرافي
72	2- المجال البشري

72	3- المجال الزمني
73	رابعاً: العينة وخصائصها
73	1- تعريف العينة
73	2- طريقة اختيار العينة
74	3- خصائص العينة
75	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
77	تمهيد
78	أولاً: تفرغ البيانات في جداول
78	1- تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية
84	2- تفرغ البيانات الخاصة بعبء العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي
88	3- تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
92	4- تفرغ البيانات حسب ضغط الوقت وانعكاسه على الأداء الوظيفي
97	ثانياً: تحليل البيانات حسب الفرضيات
97	1- تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى
97	2- تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية
97	3- تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة
98	ثالثاً: تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
100	رابعاً: نتائج الدراسة
101	خامساً: الاقتراحات والتوصيات
103	الخاتمة
105	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

مُقَدِّمَةٌ

مُقَدِّمَة:

تشهد المجتمعات على اختلاف أنواعها تزايداً كبيراً في عدد وحجم التنظيمات التي أصبحت سمة من سمات العصر الحديث، ومما لا شك فيه أن قوام هذه التنظيمات يكمن في مدى تحكمها وحسن إدارتها لمواردها البشرية باعتبارها مصدراً هاماً لنجاحها وفشلها، وأمام التغيرات الحاصلة، خصوصاً في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي، صار إلزاماً على الموظف أن ينتج أكثر ويعمل أطول للبقاء في وظيفته، وفي ظل هذه التطورات يجد العامل نفسه في مواجهة ضغوط مهنية تفرضها عليه البيئة التنظيمية وضغوط أخرى شخصية يحملها معه من بيئته المجتمعية، وتبقى مهمته ضرورة التوفيق بين حياته الشخصية والمهنية.

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية يقاس بالعديد من المتغيرات، والتي من بينها ضغوط العمل التي تُعد من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مختلف التخصصات، وذلك لأنها تُعدّ من أهم المواضيع الأساسية لتحقيق الدافعية للعمل وكسب الرضا الذي ينعكس على الأداء. ومما لا شك فيه أن ضغوط العمل أصبحت اليوم من مظاهر الحياة العملية التي لا يمكن تفاديها نهائياً، ونظراً لخطورتها اهتم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي بدراساتها لما تخلفه من آثار على نفسية وسلوك الأفراد، لذلك سميت ضغوط العمل بالقاتل الصامت أو القنبلة الموقوتة، كونها تتبلور بالفرد وتنمو في داخله شيئاً فشيئاً، وبالتالي تصبح جزءاً لا يتجزأ من حياته، فتفجر ساعة اصطدام الصراع بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

وعليه فإن درجة حدة هذه الضغوط ونتائجها تتفاوت من موظف لآخر، إلا أن تدني مستوى الكفاءة والإنتاجية، وارتفاع معدل الشكاوى، وتدني الروح المعنوية، وكثرة طلبات الانتقال، وتزايد النزاعات الشخصية والاجتماعية في بيئة العمل، تُعدّ من أبرز مظاهر تفاقم حدة الضغوط.

إن اختيار ضغوط العمل لموضوع مذكرتنا يكتسي أهمية بالغة كونه موضوعاً حساساً يمس عنصراً مهماً ألا وهو الإنسان باعتباره رأس مال وخزاناً بشرياً لأي منظمة، ولا بد من الاهتمام به والتعرف على مواطن ضعفه ومسببات إزعاجه للتغلب عليها ومعالجتها، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

حيث يتعرض الموظف عند أدائه للمهام الموكلة إليه للعديد من الضغوطات، أو بلغة أدق إلى التأثيرات التي أصبحت تُعدّ من أبرز وأهم التحديات التي تميز بيئة عمله، الشيء الذي يولد لديه العديد من المطالب التي قد يصعب إشباعها، فتبدأ أعراض عدم الرضا في الظهور على شكل إرهاق، إجهاد، إحباط، غضب، اكتئاب، وفشل أحياناً، فنجاح أي منظمة يبقى مرهوناً بكيفية تسييرها للموارد البشرية مع ضرورة



العقلانية في إدارتها لضغوط العمل وتحويلها في الاتجاه الذي يخدم تحقيق أهدافها التنظيمية، وبالتالي يتحسن الأداء الوظيفي للموظفين الذي يعد أحد المؤشرات الأساسية لفعالية الإدارة، إذ يعكس مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والكم والوقت.

وفي هذا السياق جاءت دراستنا لفهم عمق تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف، وذلك من خلال استكشاف العوامل المحفزة والتحديات المواجهة والتأثيرات الناتجة عن هذه الضغوط. ولمعرفة أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين لجأنا إلى تسليط الضوء على بعض مصادرها وكيف تنعكس على أداء الموظفين، لذا قمنا بتقسيم دراستنا كالتالي:

الفصل الأول: قمنا فيه بعرض الجانب النظري للدراسة المتمثل في أسبابها وأهميتها وأهدافها، إضافة إلى ذلك قمنا بتحديد إشكالية الدراسة، وبعدها قمنا بضبط المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بموضوع بحثنا، وأخيراً تطرقنا إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وفيه قمنا بذكر عناصر ضغوط العمل ومصادره وأسبابه، وكذلك النتائج والآثار المترتبة عليه، وأيضاً أهم النظريات التي عالجت، كما تطرقنا إلى المتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي، حيث ذكرنا مكوناته، وأنواعه، وأبعاده بالإضافة إلى أهدافه والعوامل المؤثرة فيه وأهميته، وكذلك علاقته بضغوط العمل دون أن ننسى النظريات المفسرة له، بعد ذلك قمنا بتعريف الإدارة المحلية وذكر أسباب ظهورها وأهميتها والمشكلات التي تواجهها، وأيضاً مهامها وأهدافها.

الفصل الثالث: قمنا فيه باستعراض الإجراءات المنهجية للدراسة، وتمثلت في المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة، . العينة وخصائصها.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى تفريغ البيانات في جداول مع تحليلها وتفسيرها، ثم تحليل النتائج في ضوء الفرضيات، وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة، والاقتراحات والتوصيات، والخاتمة.

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذه الإشكالية، ويمكن تقسيم هذه الأسباب كالتالي:

1- أسباب ذاتية:

- معاشتي لهذا الموضوع دفعتني لمعرفة الأسباب والدوافع لضغوط العمل.
- الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي.
- فضولي الشخصي بحكم أنني موظفة بمدرية الإدارة المحلية دفعتني لمعرفة أسباب ضغوط العمل وتأثيرها على أداء الموظفين (الزملاء).
- رغبتني إلى حب الإطلاع في دراسة هذا النوع من المواضيع.

2- أسباب موضوعية:

- انتشار ظاهرة ضغوط العمل في الإدارات العمومية.
- أهمية العنصر البشري في الإدارة المحلية بحكم أنه المحرك الأساسي لكل نشاط إداري وخدماتي.
- إمكانية دراسة الموضوع دراسة ميدانية في مجال التخصص.
- ملاحظة معانات عدد من موظفي الإدارة المحلية من ضغوطات نفسية وجسمية.

ثانياً: أهمية دراسة الموضوع

تتمثل أهمية الدراسة في:

- إثراء المعرفة السوسولوجية الإدارية حول العلاقة بين الضغط المهني الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية.
- لفت الانتباه إلى أهمية الجانب النفسي في العمل الإداري من خلال الدعوة إلى توفير بيئة عمل مريحة تقلل من مستويات التوتر.
- تتبع أهمية هذا البحث في كونه يتناول أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة المحلية.
- تكتسي أهمية هذه الدراسة من خلال مساعدة صانعي القرار في مديرية الإدارة المحلية من وضع خطط للحد من هذه المشاكل التي يواجهها الموظفون على ضوء هذه الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على واقع ظاهرة ضغوط العمل مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف.

- التعرف على أثر ضغوط العمل على سلوك وأداء الموظفين داخل مديرية الإدارة المحلية.
- الخروج بنتائج وتوصيات قد تسهم في الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل ليتم مراعاتها في الخطط والسياسات المستقبلية الداعية لتطوير الموظفين.

رابعاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعتبر المؤسسة في العصر الحديث الإطار الأساسي الذي تمارس داخله مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية، حيث يتم من خلالها تجسيد السياسات العامة وتحويلها إلى خدمات موجهة للمواطنين. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها المجتمع، سواء من حيث تزايد الحاجات أو تعقدها، وكذلك في ظل التقدم التكنولوجي، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق الفعالية والكفاءة في أدائها، وذلك من خلال حسن استغلال مواردها، خاصة المورد البشري الذي يُعدّ الركيزة الأساسية في تحقيق مختلف الأهداف الخاصة بها. كما أن طبيعة العمل داخل المؤسسات لم تعد بسيطة كما كانت، بل أصبحت تتسم بتداخل المهام وتعدد المسؤوليات، الأمر الذي يفرض تحديات جديدة على مستوى التنظيم والتسيير.

وفي هذا الإطار يبرز الوظيف العمومي كأحد أهم القطاعات التي تعني بتسيير الشأن العام، حيث يشمل مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية التي تعمل على تقديم الخدمة العمومية للمواطنين، ويقوم هذا القطاع على مجموعة من القوانين والتنظيمات التي تضبط سير العمل وتحدد مهام الموظفين وحقوقهم وواجباتهم بما يضمن تحقيق نوع من العدالة في تقديم الخدمات.

ومن بين أهم مكونات الوظيفة العمومية نجد الإدارة المحلية التي تعد المستوى الأقرب من المواطن نظراً لاحتكاكها المباشر واليومي بانشغالاته، حيث تتولى تقديم خدمات متنوعة وتشمل الحالة المدنية والوثائق الإدارية وغيرها. هذا القرب من المواطن يجعلها في موقع يتطلب استجابة مستمرة وسريعة لمختلف الطلبات، وهو ما ينعكس على طبيعة العمل داخلها.

وفي ظلّ هذه الخصوصية يجد موظفو الإدارة المحلية أنفسهم أمام بيئة عمل تتسم بكثرة المهام وتنوعها إلى جانب تزايد الطلبات وضغط المواعيد، وهذا بدوره يؤدي إلى بروز ظاهرة ضغوط العمل كأحد السمات الأساسية لهذه البيئة المهنية. وتعرف بأنها مجموعة من المؤثرات والظروف المهنية التي يتعرض لها الفرد داخل بيئة العمل والتي تنشأ نتيجة عدم التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد أو موارده.

ولا تقتصر هذه الضغوط على جانب واحد فقط، بل تشمل عدة أبعاد متداخلة، من بينها عبء العمل الناتج عن كثرة الملفات والمهام، وضغط الوقت المرتبط بضرورة إنجاز الأعمال في آجال محددة، إضافة إلى نقص الوسائل والإمكانيات التي قد تعيق السير الحسن للعمل، بالإضافة إلى تعدد المسؤوليات وتداخل الأدوار داخل الهيكل الإداري. وتختلف درجة هذه الضغوط من موظف إلى آخر حسب موقعه الوظيفي وظروف عمله، إلا أنها تبقى عنصراً حاضراً يؤثر في كيفية أداء المهام اليومية.

وأمام هذه الضغوط المهنية يصبح الأداء الوظيفي للموظف محل اهتمام باعتباره يعكس مدى قدرته على التكيف مع متطلبات العمل وإنجاز المهام الموكلة إليه وفق المعايير التنظيمية المعتمدة. ولا يقاس الأداء الوظيفي من خلال جانب واحد فقط، بل يتجلى في عدة مؤشرات مترابطة مثل جودة العمل ودقته، سرعة الإنجاز، الالتزام بأوقات العمل، وكذلك القدرة على تحمل المسؤولية، وكذا مستوى التعاون مع الزملاء داخل بيئة العمل. كما يتأثر هذا الأداء بجملة من العوامل التنظيمية والمهنية التي تحيط بالموظف، وعلى رأسها طبيعة ضغوط العمل التي يعيشها بشكل يومي داخل الإدارة. فكلما ازدادت متطلبات العمل وتعقدت واشتدت حدة الضغوط المرتبطة به، وجد الموظف نفسه مطالباً ببذل مجهود إضافي للتوفيق بين هذه المتطلبات وقدراته المهنية، وهو ما قد ينعكس على طريقة أدائه سواء من حيث الكفاءة أو الاستمرارية أو حتى مستوى الرضا الوظيفي. وفي المقابل قد يسعى بعض الموظفين إلى تطوير أساليب تكيف تسمح لهم بالحفاظ على مستوى معين من الأداء رغم وجود هذه الضغوط.

وقد حاولت بعض النظريات تفسير هذه العلاقة، ومن أبرزها نظرية الضغط والتكيف التي ترى أن استجابة الفرد للضغوط المهنية هي التي تحدّد كيفية تأثيرها عليه، حيث يختلف الأفراد في طرق تعاملهم مع الضغوط، فبعضهم يتمكن من التكيف معها والحفاظ على مستوى أدائه، في حين قد يواجه آخرون صعوبة في ذلك، ممّا قد ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة.

ومن هنا يتضح أنّ الأداء الوظيفي لا يمكن فصله عن السياق المهني الذي يمارس فيه، بل يتشكل في إطار تفاعل مستمر مع مختلف العوامل، وعلى رأسها ضغوط العمل بمختلف أبعادها، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بينهما ضرورة لفهم طبيعتها داخل الإدارة المحلية، وهذا ما يجعل هذه الإشكالية تستحق الدراسة والبحث لفهم أبعادها والوصول إلى حلول من شأنها تحسين الأداء والتخفيف من حدة الضغوط، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي: كيف تؤثر ضغوط العمل على أداء موظفي الإدارة المحلية لولاية الطارف؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- هل يؤثر عبء العمل على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية؟
- هل لنقص الوسائل دور في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية؟
- كيف ينعكس ضغط الوقت على الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية؟

خامساً: تحديد المفاهيم

عند القيام بأي بحث أو دراسة في العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاجتماع لابد أولاً من تحديد المفاهيم الأساسية التي تبنى عليها الدراسة والوقوف على معانيها ومدلولاتها، مع التركيز على المعاني التي تخدم البحث وذلك لتسهيل الدراسة وإزالة الغموض، وبذلك يوجه الباحث إلى الاتجاه الصحيح للوصول به إلى الأهداف المرجوة.

ومن خلال عنوان الدراسة: " تأثير ضغوط العمل على أداء موظفي الإدارة المحلية " يمكننا في هذا الإطار تقسيم مفاهيم الدراسة إلى مفاهيم أساسية وأخرى مساعدة نظراً لارتباط هذا الموضوع بالعديد من المتغيرات الأخرى.

1- المفاهيم الأساسية:

- الضغط.
- ضغط العمل.
- الأداء.
- الأداء الوظيفي.
- الإدارة.
- الإدارة المحلية.

• مفهوم ضغوط العمل:

لقد تنوعت وتعددت دراسات الكتاب والباحثين حول موضوع ضغوط العمل على الرغم من اختلاف مجالاتهم التنظيمية، الطبية وحتى النفسية، لذلك يتم التطرق في هذا الجزء إلى بعض إسهامات الكتاب والمفكرين حول ضغوط العمل، ولكن بادئ الأمر لابد من معرفة ما هو الضغط؟

- تعريف الضغط:

يقصد بالضغط في اللغة وحسب معجم المصطلحات التربوية والنفسية " ضغط ضغطا وضغطة أي عصره ورحمة وضيق عليه".¹

- الضغط: "هو الاستجابة الفسيولوجية والنفسية للفرد على مجمل الطلبات والمثيرات التي تحملها البيئة المحيطة لأجل التكيف معها، فالضغط بذلك هو العلاقة المعقدة بين الفرد وبيئته".²

- فالضغط يشير إلى الشدة والضيق، فالفرد عندما يقع تحت وطأة الضغط يحس بشدة والقلق وحالة من عدم الارتياح والارتباك.

- ويرجع أصل مصطلح الضغط (Stress) إلى الإنجليزية مأخوذ من اختصار (Distress) ويقابله الفعل اللاتيني (Etreindre) (Stringer) (Mettre En Tension) والذي يعني سحبه بشدة بمعنى طوق ذراعيه وجسمه مؤديا إلى الاختناق الذي يسببه القلق.

التعريف إجرائي: ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن مصطلح الضغط يشير إلى العسر، الكرب، التوتر، فيعني ذلك أشياء مختلفة لمختلف الأشخاص، ويختلف من مجال علمي إلى آخر، لكن على العموم يعتبر استجابة مبرمجة ومعقدة.

- إنه التهديد المشترك والذي يمكن أن يكون له نتائج إيجابية أو سلبية.

وبتالي فالضغط حسب " محمد القحطاني" و"عادل بن صلاح عبد الجبار" " هو أسلوب متكيف يتم تهدئته من قبل الفروق الفردية والتي تختلف من شخص إلى آخر".

- هذا يعني أن الضغط موجود في كل نفس بشرية لكن درجة وحدة الاستجابة له ولمؤثراته تختلف من فرد لآخر، أي قد يشعر كل الأفراد بالضغط في نفس المكان، وفي نفس الوقت لكن بدرجات متفاوتة قد تزيد أو تقل.

- كما يرى " مصطفى محمود أبو بكر" أن لفظ الضغط يستخدم " ليصف الحالة الجسدية والنفسية للشخص والتي تجعله متوتراً تهدده ببلوغ الحدود القصوى لاحتماله".

¹ - حسن شحاته وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية. دار المصرية ، اللبنانية ، القاهرة، ط2003، ص210.

² - عدنان نبيلة: ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، دون سنة النشر، ص14.

• تعريف ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل جزء من بيئة العمل المادية ونفسية، نظرًا للتداخل بينهما أصبح من الصعب إيجاد بيئة دون ضغوط بسبب التفاعل الشديد بينهما، خصوصًا في وقتنا الحاضر إذ أن ضغوط العمل أضحت السمة المميزة لعصرنا ولهذا فإن أغلب التعريفات ترتبط بهذه البيئة باعتبارها مصدر التنبه وفما يلي بعض ما توصل إليه الباحثين الفرنسيين وحتى العرب في تعريف ضغوط العمل:

- يعرف "مارجوليس وكراوس" ضغوط العمل " بأنها الظروف التي من خلالها يتفاعل عامل أو مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية العامل فتخل من توازنه النفسي، الفسيولوجي، أو النفسي والفسيولوجي معا".¹

التعريف الإجرائي: حصر ضغوط العمل في ظروف يتفاعل فيها العوامل المرتبطة بالعمل فقط بينما في الحقيقة ضغوط العمل تتعدى ذلك لتشمل البيئة المحيطة عمومًا ولهذا فإن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل بين بيئة العمل والبيئة العامة أو الكلية التي تتواجد فيها المنظمة.

- تعريف برون (Baron):

" ضغط العمل هو استجابة جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".²

التعريف الإجرائي: يمكن القول أن ضغط العمل عند (برون) يقاس ضغط العمل من خلال مؤشرات التوتر النفسي كالقلق والاستنزاف الذهني والتوتر الجسدي الصداع والتعب والتسرع الانفعال حيث تعكس قدرة الموظف على التكيف مع متطلبات العمل.

- تعريف برودزنيكي وزملائه (Bordzinki & Athers):

ضغط العمل هو " التفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي".

التعريف الإجرائي: الأعباء والمسؤوليات الزائدة وضيق الوقت مقابل قدرة الفرد على التحمل والمواجهة.

¹ - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص ص 15-16.

² - خالد عيادة نزال علميات: ضغوط العمل وتأثير على الأداء الوظيفي. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص49.

- تعريف ليفانكيرفيس وماتيسون (Iancevich & Matteson):

الضغوط الوظيفية هي " استجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهدة من تأثيرات وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في التنظيم." **التعريف الإجرائي:** كلما ارتفعت الضغوط المهنية دلّ هذا على عدم السيطرة على المواقف والمتطلبات في بيئة العمل.

تعريف (سمير عسكر):

ضغط العمل هو " مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له."¹ **التعريف الإجرائي:** التوتر النفسي والقلق وفقدان التركيز والتوتر الجسدي كالإرهاق واضطرابات النوم ما هي إلا ناتجة عن مواقف العمل وكلما زادت ارتفع مستوى الضغط.

تعريف سيزلاقي (Sgilagy) وآخرون:

ضغوط العمل بأنها: " تجربة ذاتية، تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد، وينتج عن العوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه."² **التعريف الإجرائي:** ضغط العمل يعكس مدى قدرة الفرد على التأقلم أو التكيف مع المواقف الناتجة عن العوامل التنظيمية والبيئة والشخصية والتي تؤدي إلى رد فعل وعدم اتزان مما يؤثر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية وتؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لإنجاز المهام.

- الأداء:

يعرفه "الغامدي" بأنه: "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة."³ - ويعرف أيضاً بأنه: تنفيذ الأعمال وفقاً لمعيار محدد يتم وضعه من قبل المنظمة وبنطاق العامل ضرورة الالتزام به. - ووفقاً لمصطلحات العلوم الإدارية يعرف الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفية من المسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".

¹ - خالد عيادة نزال علميات: المرجع السابق، ص50.

² - المرجع نفسه، ص51.

³ - محمد عبد الله الثبتي: إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء. شارع الجمعية الملكية، الأردن ، عمان، د ط، 2022، ص35.

- ويشير الأداء حسب "حسن محمد راوية" إلى: درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، إذ يعكس الكيفية التي يحقق أو يشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹
- ويعرفه (A.kherakhem) بأنه: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."²
- ويعرف الأداء حسب الكاتبان (Miller Et Bromily) بأنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية لصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."³
- التعريف الإجرائي للأداء: من خلال المفاهيم السابقة التي تطرقنا إليها حول مفهوم الأداء يتضح لنا بأنه: مجموع السلوكيات والإجراءات التي يبذلها الفرد أو المنظمة أثناء تنفيذ المهام وما ينتج عنها من إنجاز وجودة وكفاءة، ويحدد الأداء مؤشرا عمليا لقدرة الفاعل على استثمار موارده وتحويلها إلى نتائج ملموسة تعكس فعاليته وإتقانه.
- الأداء الوظيفي:

- يعرف بأنه: "الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف للإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة".⁴
- ويعرف كذلك بأنه: " قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفعالية والكفاية والسلامة العامة في العمل والتركيز على المستفيد والعمل الجماعي."⁵
- ويعرفه (Abraham) بأنه: " السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله." وعرف الأداء أيضا على أنه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفئة وفعالة."⁶
- ويعرف كل من "بدوي ومصطفى" الأداء الوظيفي بأنه: " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين بطريقة فعالة".

¹ - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص 49 - 48.

² - محمد عبد الله الثبيني: المرجع السابق، ص 51.

³ - محمد وائل القيسي: الأداء الإستراتيجي الأمريكي. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، ط1، 2008، ص 46-47.

⁴ - محمد بن دليم القحطاني: بيئة عمل الشركات. لندن، دون دار النشر، ط1، 2019، ص 35.

⁵ - حسين محمد الحراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. المنهل للنشر والتوزيع، د ط، 2011، ص 16.

⁶ - ليلي الألفي: المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين. دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 1980، ص 18.

- وكذلك يعرف " الخزامي عبد الحكيم " الأداء الوظيفي بأنه: " تحويل المدخلات التنظيمية من مواد أولية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.¹
- ويعرف أيضا بأنه: " الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات، وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة وفشلها، كما أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليها منها: العوامل البيئية والأخرى شخصية ووظيفية.²
- إضافة إلى ذلك يعرف بأنه: " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمية مميزة فإذا كان الأداء مناسب للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان الأداء لا لا يرتقي إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.³
- يعرف " عدنان العابد " الأداء الوظيفي على أنه: " مدى التزام الموظف بتنفيذ الأعمال المطلوبة منه وفق معايير الجودة والكفاءة، وبما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁴
- وعرف " ولسن " و"سترن" بأنه: " المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى: النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.⁵

- مفهوم الإدارة:

- هي نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات البشرية، كما أنها عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية من أجل تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بكفاءات عالية.⁶

¹ - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص ص48- 50.

² - محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية. رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص2.

³ - محي الدين نورة وأومدور مفيدة: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022، ص15.

⁴ - عدنان العابد: السلوك التنظيمي. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005، ص203.

⁵ - رزق الله رانيا وفضلون فتيحة: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك. تخصص علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2021-2020، ص19.

⁶ - أيوب دخل الله: علوم التربية. دار الكتب العلمية، بيروت، د ط، 2015، ص171.

- وكذلك يعرفها "محمد سرور الحريري" بأنها: "النشاط الإنساني الذي يستهدف تحقيق التعاون الفعال المثمر من الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية".¹

- مفهوم الإدارة المحلية:

هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري حيث يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة ومستقلة، تمارس ما يعهد إليها اختصاصات ومهام ومسؤوليات تحت إشراف الحكومة المركزية.²

- يعرفها "عبد القدير شيخالي" بأنها: " مجموعة الوحدات في الدولة أيا كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة في الدولة، والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة".³

- يعرف بعض الفقه الإدارة المحلية بأنها: " أسلوب إداري يتم من خلاله تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يتم الإشراف عليه على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون".

ويعرفها جانب ثاني من الفقه بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية".⁴

وتعرف الإدارة المحلية بأنها: " أسلوب لتنظيم شؤون الإدارة المحلية وإدارتها من قبل هيئات منتخبة من قبل السكان المحليين، وتتمتع بالشخصية المعنوية وتقوم بالمهام الموكلة لها من قبل السلطات المركزية".⁵

- ولقد تباينت آراء الباحثين وفقهاء القانون حول تعريف الإدارة المحلية ولم يتفقوا على تعريف موحد لها، فكل منهم تعريف يعبر عن رأيه ونظرته الخاصة للنظام السياسي والاجتماعي الذي ينتمي إليه ويؤمن به.

¹ - محمد سرور الحريري: إدارة المؤسسات الحكومية والعامة. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص9.

² - صفوان المبيضين: الإدارة المحلية. دار يازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، سنة 2020، ص14.

³ - عبد القدير شيخالي: نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، د ط، 1983، ص11.

⁴ - حسن مصطفى البحري وسعيد عبد الواحد نحيلي: الإدارة المحلية. الجامعة الافتراضية، سوريا، د ط، 2021، ص20.

⁵ - سوداني كلثوم ورحموني محمد: النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري. مذكرة نيل شهادة الماستر القانوني الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة أدرار، الجزائر، 2014-2013، ص10.

وهذا الاختلاف والتباين حول الإدارة المحلية يرجع إلى اختلاف وتباين النظم السياسية والاجتماعية التي نشأ في ظلها النظام الإداري من جهة، إلى اختلاف وتباين وجهات نظر المفكرين وانتماء القانون للعناصر المكونة لها.

وسيتجلى هذا الاختلاف والتباين فيعرض تعريفات بعض الباحثين وفقهاء القانون للإدارة المحلية.¹

- تعريف الفقه الإنجليزي للإدارة المحلية:

ذهب الفقه الإنجليزي في التعبير عن مصطلح أو مفهوم الإدارة المحلية بمصطلح الحكم المحلي وعرفها بأنها: " حكومة محلية تتولاها هيئات محلية منتخبة مكلفة بمهام إدارية وأخرى تنفيذية تتعلق بالسكان المقيمين في نطاق محلي محدد.²

- تعريف الفقه الفرنسي للإدارة المحلية:

استخدم الفقه الفرنسي مصطلح اللامركزية المحلية للتعبير عن الإدارة المحلية وعرفها بأنها: "هيئات محلية تمارس اختصاصات إدارية، وتتمتع باستقلال ذاتي" واستخدم الفقه الفرنسي أيضا مصطلح اللامركزية الإقليمية وعرفها بقوله: " أنها هيئات محلية لامركزية تمارس اختصاصات إدارية وتتمتع باستقلال ذاتي."

ومن خلال التعاريف الفقهية السابقة للإدارة المحلية، نجد أنها في جوهرها متقاربة إلى حد كبير، وإن تباينت في الألفاظ وفي بعض الجزئيات وهذا يرجع إلى أن بعض الفقهاء عند وصفه تعرف الإدارة المحلية قد أخذ بالمفهوم الواسع لها والبعض الآخر أخذ بالمفهوم الضيق، نظرا لاختلاف النظام السياسي والاقتصادي الذي تعتنقه كل دولة عن الأخرى.

ومع هذا تعرف الإدارة المحلية بأنها: " توزيع أعباء الوظيفة الإدارية للدولة بناء على قانون بين الأجهزة التنفيذية المركزية وبين المجالس المحلية المنتخبة على مستوى الوحدات الإدارية المتمتعة بالشخصية الاعتبارية".³

2- المفاهيم المساعدة:

أ- المفاهيم المساعدة للأداء الوظيفي:

¹ - سوداني كلثوم ورحموني محمد، ص 12.

² - المرجع نفسه، ص 12.

³ - المرجع نفسه، ص 13 - 14.

نظرا لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى سنحاول التمييز بينهما:

- الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة للأهداف المسطرة إذا كلما اقتربت النتائج من الأهداف ظهرت فعالية المنظمة ويعبر عن فعالية بالصيغة التالية:¹

المحققة النتيجة

الأهداف المسطرة

- **الكفاءة:** تتمثل في العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة وللمنفعة التي يحصل عليها العمال فهي تمثل العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة، ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وعليه يمكن استخلاص الفرق بين المصطلحين من خلال أن:

- الفعالية تشير إلى الدرجة التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وبذلك إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وبذلك إلى مفهوم الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة لأن مفهوم الفاعلية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، في حين أن الكفاءة تركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

- الإنتاجية:

تعبّر الإنتاجية عن المقدرة على خلق النتائج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج من المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج المتحصل عليه}}{\text{الوقت اللازم للإنتاج}}$$

ومما سبق فإن مفهوم الأداء الوظيفي أشمل وأوسع ويضم كل المصطلحات السابقة.²

سادسا: الدراسات السابقة

¹ - عدنان نبيلة : المرجع السابق، ص 52.

² - المرجع نفسه، ص ص 52-53.

تعد خطوة تحديد الدراسات السابقة من الخطوات الهامة في البحث السوسيولوجي، لأن أي بحث يخلو من هذه الخطوة يعتبر من وجهة النظر المنهجية ناقصاً، ويستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد معالم بحثه، ولقد اعتمدنا على مجموعة من الدراسات الهامة منها:

الدراسة الأولى:¹

العنوان: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

الاسم واللقب: مفتاحي نسرين

السنة: 2024/2023

الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المكان: عين تموشنت.

الجامعة: جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.

الإشكالية:

تسعى المنظمات الحديثة إلى المحافظة على مكانتها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في عصر التكنولوجيا والأوضاع الاقتصادية، وكذلك الظروف الصحية والجسدية والنفسية كبيئة العمل التي أصبحت محل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك الإداري والتنظيمي. تم تسليط الضوء على بعض المتغيرات التنظيمية التي تشكل مصدر قلق وتوتر للمورد البشري والمنظمة على حد سواء، ومن بينها نجد ضغوط العمل، والتي باتت تشكل أكبر التحديات في عصرنا الحديث لما لها من تأثيرات على الجوانب الصحية والاجتماعية للأفراد العاملين بها، ونجاح المنظمة متعلق برفاهية الفرد والمؤسسة وتوفير الجو الملائم للعمل لما له من تأثير على أدائه لمهامه سعياً للوصول إلى جودة الحياة الوظيفية.

ومن هنا يمكن طرح التساؤل المركزي الآتي: ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في

وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بعين تموشنت؟

التساؤلات الفرعية:

• ما المقصود بضغوط العمل؟

• ما المقصود بالأداء الوظيفي؟

¹ - مفتاح نسرين، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2023.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على النماذج الخاصة بضغط العمل.
- معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

تحديد المفاهيم:

مفهوم ضغوط العمل: الضغوط المهنية عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبًا على أداء الفرد في العمل، منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، والعلاقات الشخصية في العمل، وهذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد.

مفهوم الأداء الوظيفي: هو عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة، وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج.

الفصول:

تناولت الباحثة في الفصل الأول أهمية ضغوط العمل، مفهومها، النظريات والنماذج المفسرة للضغوط، مصادر ضغوط العمل، ماهية الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، والعلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فتناول الدراسة الميدانية.

الجانب الميداني: تحليل نتائج الدراسة.

من خلال البحث توصلت إلى:

- هناك علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- هناك ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الوكالة بنسبة 60%، ما يدل على أنها نوعًا ما قوية.
- قوة المتغيرين بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي هي 38%، دلالة على أن هناك عوامل أخرى تتحكم فيها.

المنهج المستخدم:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتأصيل المفاهيم المتعلقة بموضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وكذا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري. الأدوات المستخدمة: استمارة الاستبيان.

عينة الدراسة: مجتمع الدراسة يشمل موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة عين تموشنت، وتمثلت العينة في بعض الموظفين البالغ عددهم 50 موظفًا. نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- وجود ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:¹

العنوان: أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي.

الاسم واللقب: بركات ياسمينه.

السنة: 2020/2019.

الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المكان: بسكرة

الجامعة: جامعة محمد خيضر.

الإشكالية:

تعد ظروف العمل من أكثر الظواهر انتشارًا في المؤسسات، حيث لا تقتصر فقط على الجانب المادي أو ساعات العمل أو المكافآت، بل يتعدى الأمر ذلك إلى جوانب أخرى كالجانب المعنوي والاجتماعي، حيث تسعى المؤسسات بكل إمكانياتها لتوفير كل المستلزمات التي تسهم في توفير جو ملائم للموظف، إذ يعد الأفراد الملتزمون مصدر قوة وعامل بقائها.

وبين إلزامية تأدية الواجب المهني والرغبة الذاتية للأفراد في البقاء فيها وبذل الجهود، تتزايد وتيرة الضغوط المهنية عليهم، فضغوطات العمل تنشأ نتيجة مجموعة من التفاعلات بين الأفراد فيما بينهم وبين الفرد وبيئته، وكذلك طبيعة العمل وأعبائه. وهذه العوامل والمصادر كلها تؤدي إلى ضغوطات جد عالية،

¹ - بركات ياسمينه، أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2020/2019، ص: ح.

خاصة عند توفر ظروف عمل صعبة، وغالبًا قد تؤدي إلى فقدان الحياة مثل ما وقع الأمر بالعاملين لدى المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بمصلحة الاستعجالات ببسكرة خلال فترة انتشار الوباء العالمي المسمى كوفيد 19.

وانطلاقًا مما ذكر، فإن ضغوط العمل هي ظاهرة موجودة لدى مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، ومن هنا تبرز أهمية موضوع ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومنه تم طرح التساؤل التالي: كيف تؤثر ضغوط العمل بأبعادها: "عبء العمل، صعوبة العمل، غموض الدور، والظروف المادية للعمل" على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الاستعجالات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى التزام العاملين بالمنظمة محل الدراسة؟
- كيف يؤثر بُعد عبء العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة؟
- كيف يؤثر بُعد صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تشخيص ضغوط العمل ومستوياتها وأنواعها وتأثيرها بالالتزام الوظيفي.
- توضيح أهمية معالجة الضغوط المهنية وسبل الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي.
- تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة المتعلقة بمعالجة الضغوط المهنية وسبل تعزيز الالتزام التنظيمي.

تحديد المفاهيم:

ضغوط العمل: الحالة الشعورية التي يواجهها الفرد خلال قيامه بمهامه بالمنظمة، وقد يستطيع التكيف معها إيجابيًا ويتحملها، كما أنه قد لا يستطيع مجابتهها وتشكل مشكلًا بالنسبة له.

عبء الدور: هو شعور الفرد بعبء المهام التي يكلف بها والتي قد تفوق طاقته أو تحتاج إلى وقت أكبر من الوقت المتاح له لإنجازها.

صعوبة العمل: هي الحالة التي يشعر بها الفرد عند قيامه بمهامه التي لا يعرف جوانبها أو تتطلب وقتًا أكبر أو قدرات أكبر مما لديه.

غموض الدور: عدم الوضوح الذي ينتاب الفرد عند قيامه بمهامه.

الظروف المادية للعمل: هي كل الجوانب المادية التي يجب توفرها لدى الفرد حتى يستطيع القيام بمهامه، بدءًا من مكان العمل والجو والتجهيزات المكتبية وأدوات العمل.

الالتزام التنظيمي: هو حالة شعورية لدى الفرد اتجاه المنظمة تجعله يحدد اتجاه العلاقة التي تربطه بها، وتنعكس ظاهريًا في سلوكه داخل المنظمة، ويختلف الأفراد في ارتباطهم بالمنظمة بين مرتبط عاطفي أو أخلاقي أو استثماري.

الفصول: تناولت الباحثة في الفصل الأول مفهوم ضغوط العمل، عناصرها، مراحلها، أنواعها، مصادرها، والآثار الناجمة عنها.

وتناولت الباحثة في الفصل الثاني الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، أساسيات حول الالتزام التنظيمي، مفهومه، خصائصه، أهميته، مراحل تطوره، أنواعه، وآثاره المترتبة عليه، بالإضافة إلى أبعاده وطرق قياسه وإجراءات تدعيمه، ثم الجانب الميداني وتحليل النتائج.

المنهج المستخدم: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وهو المنهج الأكثر شيوعًا وتماشيًا واستخدامًا في الدراسات الفيزيولوجية النفسية بصفة خاصة والاجتماعية بصفة عامة.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد عرضتها على مجموعة من الأفراد العاملين لدى مصلحة الاستعجالات بالمؤسسة العمومية، الاستشفائية والموزعين على مختلف الفئات المهنية.

عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة عينة مقصودة متمثلة في أفراد مصلحة الاستعجالات بالمؤسسة الاستشفائية، حيث تم توزيع 60 استمارة وقد استرجعنا 55 استمارة منها 47 واحدة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم اختيار طريقة التسليم المباشر في توزيع الاستمارات استبيان.

نتائج الدراسة: تشير نتائج الدراسة إلى أن ضغوط العمل بمختلف أبعادها: "عبء الدور، صعوبة العمل، غموض الدور، والظروف المادية"، لا يؤثر بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية (تحليل التباين الأحادي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين هذه المتغيرات).

رغم شدة الضغوط المهنية التي يواجهها العاملون خاصة خلال فترات حساسة مثل انتشار الأوبئة فإن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ظل مرتفعاً نفسه ذلك بأن التزامه نابع أساس من:

- الدافع الأخلاقي والإنساني تجاه المرضى.

- البعد الانساني للعمل الصحي وليس نتيجة الحوافز المادية أو ظروف العمل وعليه فإن العاملون في القطاع الصحي يحافظون على الالتزام التنظيمي بشكل مرتفع رغم ظروف العمل مما يدل على أن القيم المهنية والإنسانية تلعب دوراً أقوى من العوامل المادية، أو الضغوط الوظيفية في تحديد مستوى التزامهم داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين

الاسم واللقب: محمد حسن خميس أبو رحمة¹

السنة: 2012.

الكلية: التربية.

المكان: غزة

الجامعة: الجامعة الإسلامية غزة.

الإشكالية: من خلال عمل الباحث كمعلم في وزارة التربية والتعليم وقربه من المشرفين التربويين وملاحظة مدى التمر والشعور بالضيق لدى المشرفين التربويين نظراً للأعباء الكثيرة المكلفين بها وإنجازها، والتي تعد أكبر من وقتهم في ظلّ نقص الإمكانيات وتناقص أعداد المشرفين، كل هذه الأسباب ولدت لديهم المعاناة من ضغوط العمل، حيث أصبحت هذه الأخيرة ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد وكذلك المجتمع.

وعليه فإن الدراسة الحالية سينصب اهتمامها على دراسة ضغوط العمل لدى المشرفين في المدارس الحكومية، وتتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مستوى ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، ومن هذا العرض يمكن طرح الإشكال الآتي: **ما علاقة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة برضاهم الوظيفي؟**

التساؤلات الفرعية:

¹ - محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، 2012.

- ما درجة تقدير المشرفين التربويين بمحافظات غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم؟
- هل تختلف درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل تبعًا لاختلاف متغيرات الدراسة؟
- ما درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم.
- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين.

تحديد المفاهيم:

ضغوط العمل: عبارة عن شعور سلبي غير سار يتولد نتيجة الأعباء والمهام وبيئة العمل، والذي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقله حسب قوة هذا الشعور.

الرضا الوظيفي: هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاوله الوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه رضا الفرد لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام.

المشرف التربوي: شخص متخصص مسؤول، ووظيفته القيام بمهام الإشراف وملاحظة وتقييم الواقع المدرسي وتحديد مواطن القوة والضعف البشرية والسلوكية والمهنية تمهيداً لتطويرها.

الفصول:

تناولت الباحثة في الفصل الأول الإطار العام النظري للدراسة، والقسم الأول ضغوط العمل، والرضا الوظيفي، والإشراف التربوي.

الجانب الميداني:

أظهرت النتائج أن درجة ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين متوسطة، كما أظهرت أن معظم الضغوط لدى المشرفين التربويين هي ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي، كما أظهرت أن هناك كثرة وتنوعاً في الأعمال الإدارية التي يقوم بها المشرف تسبب ضغوط عمل نسبية.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وحاول من خلال هذا المنهج وصف ظاهرة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

الأدوات المستخدمة: استخدم الاستبيان.

عينة الدراسة: شملت الدراسة 30 مشرفاً ومشرفة من مشرفي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين ضغوط ناتجة عن النمو المهني، وتليها ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء.
- أظهرت نتائج الدراسة أن كثرة وتنوع الأعمال الإدارية التي يقوم بها المشرف التربوي تسبب ضغوط عمل بنسبة مرتفعة.

الدراسة الرابعة:

العنوان: أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الاسم واللقب: لورول لحسن، رتيغ نور الهدى.¹

السنة: 2017/2016.

الكلية: قسم علوم التسيير.

المكان: تيسمسيلت.

الجامعة: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الإشكالية:

إن المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد تنعكس على بيئة الأعمال، وهذه المنافسة يشمل نطاقها الجانب المادي فقط ليشمل الجانب البشري، كما أن الإنسان يعيش إلى جانب حياته العلمية حياة شخصية يسعى من خلالها إلى إيجاد الاستقرار والأمان والطمأنينة له ولأسرته، وكلما ازدادت الحياة تعقيداً وتوسعت متطلبات الفرد كلما ازدادت الضغوط التي تؤثر على تلبية تلك المطالب، وأمام هذا كله يجد الفرد نفسه مجبراً على التوفيق ما بين أدائه في العمل والامتطلبات التي تملحها عليه حياته العملية، وهذا الواقع فرض عليه مجموعة من الضغوط ولدت في نفسه شعوراً بالألم والارتباك،

¹ - لورول لحسن ورتيغ نور الهدى، أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، تيسمسيلت، 2017/2016، ص: ب، ت.

ويترتب على هذه الضغوط آثار سلبية وإيجابية على صحة الفرد العامل، ومن بين هذه الضغوط نجد ضغوط العمل التي تختلف فيما بين العمال من شخص لآخر، ومن ثم طرح التساؤل التالي: كيف يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد مؤثرات لضغوط العمل تؤدي إلى إحداث تغيرات على الفرد؟
- هل يعتبر الفرد المورد البشري الأساسي في المؤسسة؟
- هل تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبقاء إضاءة على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها وأداء الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التطرق إلى الجانب النظري للدراسة، وبعدها إسقاط الدراسة النظرية على المركز الجامعي تيسمسيلت، أي الجانب التطبيقي للدراسة، ومعرفة عناصرها ومصادرها وتتبع أثرها على أداء وصحة الموارد البشرية في المؤسسة، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع الضغوط، وكذلك وضع استراتيجية للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل ورفع مستوى أداء المورد البشري.

تحديد المفاهيم:

مفهوم الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد.

مفهوم تقييم الأداء: هي عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل.

مفهوم ضغوط العمل: هي حالة نفسية يواجه فيها الفرد فرصة أو احتياجاً من المصادر البيئية والتنظيمية والوظيفية والفردية.

الفصول: تناول الباحثان في الفصل الأول أساسيات حول ضغوط العمل: ماهية ضغوط العمل، مفهوم ضغوط العمل، عناصر ومستويات ضغوط العمل، تصنيف ضغوط العمل، مصادر ضغوط العمل، أبعاد ضغوط العمل ونظرياته، واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية، ماهية الأداء، ماهية تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية للمركز الجامعي تيسمسيلت.

الجانب الميداني:

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل الوصف في الجانب النظري والذي تطرقا فيه إلى وصف المتغيرين ضغوط العمل والأداء، كما اعتمدا على التحليل بحيث قاما بتحليل أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بمعهد العلوم الاقتصادية وذلك بتحليل الاستبيان الموجه للأساتذة وعمال المعهد.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما اعتمدا على المقابلة.

نتائج الدراسة:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الناتجة عن مؤثرات خارجية وداخلية وأداء العاملين في المؤسسة"، ورغم أن معاملات الارتباط المحسوبة حوالي 0.073 و 0.074 ضعيفة إلا أنها دالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يدل على أن ضغوط العمل تؤثر بالفعل على الأداء الوظيفي ولو بدرجة محدودة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية، وتأثير الضغوط المهنية في السلوك والحالة النفسية للعاملين، وهو ما ينعكس على أدائهم، وقبول الفرضيات البديلة H1 ورفض الفرضيات الصفرية H0، إذن تعد ضغوط العمل عاملاً مؤثراً في أداء العاملين داخل المؤسسة، مما يستدعي اهتمام الإدارة بتحليل هذه الضغوط وإدارتها بشكل فعال لتحسين الأداء العام.

سابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، يتضح أنها ركزت في مجملها على إبراز تأثير الضغوط المهنية بمختلف أبعادها على سلوك وأداء العاملين داخل المؤسسة. حيث بينت دراسة "مفتاحي نسرين" وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مع التأكيد على أن ارتفاع مستوى الضغوط يؤدي إلى تراجع في الأداء، خاصة في ظل غياب الظروف التنظيمية.

كما توصلت دراس "بركات ياسمينه" إلى نتائج متشابهة، إذ أكدت أن ضغوط العمل تعد من أهم العوامل المؤثرة على مردودية العامل، حيث بينت أن سوء توزيع العمل وضيق الوقت وغموض الدور من أبرز مصادر الضغوط التي تنعكس سلباً على الأداء الوظيفي، حيث أشارت إلى أن ارتفاع مستوى الضغوط يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام لدى العاملين بمؤسساتهم، مما يؤثر بدوره بشكل غير مباشر على أدائهم الوظيفي.

- كما توصلت دراسة " محمد حسن خميس أبو رحمة"، إلى وجود علاقة بين الضغوط المهنية ومستوى أداء العاملين وركزت على إبراز انعكاسات هذه الضغوط على الجوانب السلوكية والنفسية داخل بيئة العمل، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها تعالج متغير واحد ألا وهو ضغوط العمل، لكنها تختلف من حيث البيئة التطبيقية وطبيعة العينة.

- كما توصلت دراسة " لرول لحسن" و " رتيح ربيعة" إلى وجود تأثير لضغوط العمل على الموارد البشرية في المؤسسة حيث تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل ألا وهو ضغوط العمل، واعتمادها على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات ألا وهي الاستمارة واختلف من حيث المتغير التابع، الجانب الميداني.

رغم اتفاق هذه الدراسات في إبراز العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي إلا أنها تختلف من حيث بيئة الدراسة والعينة المعتمدة، إضافة إلى تنوع المتغيرات المدروسة حيث ركزت بعض الدراسات على الأداء فقط بينما دراسات أخرى متغيرات كالاتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وعليه، يمكن تسجيل بعض النقائص، من بينها قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في إطار الإدارة المحلية، وكذا محدودية التركيز على فئة موظفي المصالح الإدارية، الأمر الذي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال دراسة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي داخل هذا السياق التنظيمي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: ضغوط العمل

ثانياً: الأداء الوظيفي

ثالثاً: الإدارة المحلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مختلف الجوانب المتعلقة بضغط العمل والأداء الوظيفي داخل الإدارة المحلية، من خلال عرض أسباب ضغوط العمل ومظاهرها وآثارها على الموظفين إضافة للتطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء وسبل تحسينها، مع إبراز طبيعة العلاقة بين ضغط العمل ومستوى الأداء داخل الإدارة المحلية.

أولاً: ضغوط العمل

1- مصادر ضغوط العمل:

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- عوامل بيئية.
- عوامل تنظيمية.
- عوامل شخصية.

1-1- العوامل البيئية: إن العوامل البيئية لها أثر في مستوى التوتر الذي يصيب الموظفين داخل المؤسسة ومنها:¹

- **عدم استقرار الحالة الاقتصادية:** إن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (الكساد، أو ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما، سينعكس سلباً على السكان، من ناحية الأسعار وغلاء المواد التنموية أو أي مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد الموظفين ويشعرهم بالقلق والتوتر.

- **التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه:** إن الحاسب آلي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة، إذ لم يتقن استخدامها.

- **التغيرات الاجتماعية:** برزت في المجتمعات في المجتمعات الحديثة والقديمة ظواهر جديد تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الإدمان، تعدد الزوجات مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغط.

1-2- العوامل التنظيمية:

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل، لذلك معظم الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي ركزوا في دراساتهم على هذا المصدر، حيث يختلف مستوى ضغوط العمل من مؤسسة إلى أخرى تبعاً إلى أسباب منها: حجم المؤسسة، مناخها التنظيمي السائد، السياسات والإستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل، وأيضاً تعدد المواقف التي تشكل مصادراً للضغط على الأفراد داخل المؤسسة نذكر منها الخصائص التالية:

¹ - معمرى هند: مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها. مقال مأخوذ من مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلة محلية تصدر عن كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر، العدد 10، جوان 2017، ص 341.

• طبيعة العمل ومتطلباته:

تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف أيضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل، وحجم الصلاحيات الموكولة للفرد فكل هذه الأسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدى الفرد في المؤسسة.¹

• دور الفرد في المؤسسة: يعد دور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوط على الفرد في المؤسسة لأنه عادة يأخذ أحد الأشكال التالية:

- غموض الدور للفرد: نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه، أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغط.

- صراع الدور: ينشأ صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له بأنها خارج نطاق عمله.

- عبء العمل: هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها، نعني بذلك أنه كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط وقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديد انعكست على صحتهم الجسدية مثل القرحة في المعدة، ارتفاع ضغط الدم، ونسبة السكر في الدم.

• طبيعية العلاقات بين الأفراد داخل العمل:

يتطلب أداء العمل تفاعل مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين الموظفين في المؤسسة دور مهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ولكن تنشأ الضغوطات إذا كانت هذه العلاقات بيئية بين الأفراد داخل المؤسسة فيمكن أن يؤدي بهم إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.

• الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية عندما يصنف في درجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قوة الاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف فرصة النمو والترقية هذا كله يؤدي إلى أن يصاب الفرد بضغط تقني داخل المؤسسة.

• نمط القيادة التنظيمية:

إن السلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه في إدارة العمل أثر ذات أهمية بالغة في نوعية أدائهم، فنتيجة ذلك نجد الموظفين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي إلى ضغط العمل.

¹ - معمرى هند: المرجع السابق، ص 342.

• **ظروف بيئة العمل:** يقصد بها الظروف البيئية المحيطة في الفرد في بيئة العمل من حيث ظروف تصميم مكان العمل وموقعه والأثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية، الرطوبة... الخ، فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة على الفرد، في حالة عدم توفرها في الشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية.

• الأجور والمكافآت:

تعتبر الأجور والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المؤسسات وهي المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، وإنها لمؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي.

ومن أهم مصادر ضغوط العمل تكمن في الأجور ونظام الحوافز، لأنه يرتبط ذلك بعملية العدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور والامتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل الموظف في المؤسسة ومدى إنصافه بالمقارنة مع زملاء في العمل، إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظرا لما يشهده العالم الآن من أزمات اقتصادية.

1-3- العوامل الشخصية:

إن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر عادة على العمل فهناك مجموعة من العوامل أخرى تسبب الضغوط فيكون مصدرها الفرد نفسه ويمكن أن نقسم المصادر الشخصية لضغوط العمل إلى قسمين:¹

- ضغوط تنشأ من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وهذه تعتبر (العوامل الخارجية) مثل الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية مما يولد لديه حالات من التوتر والانفعال النفسي تكون مصدر لإحساسه في الضغط في بيئة عمله.

- ضغوط تنشأ من داخل الفرد (العوامل الداخلية) وتحدد تبعاً لشخصية الفرد وطريقة تفكيره مثل الإفراط في الطموحات والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال، أو التفكير التشاؤمي يتوقع نتائج دائماً سلبية وعلى أثرها ينتاب الفرد الشعور بالحزن والكآبة ومن أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط العمل ما يلي:

• **نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها وهناك نمطان من الشخصية وهما النمط الأول ويطلق عليه النمط (أ) (Tupe A) ويتميز هذا الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير وعادة ما يؤخذ علي أنه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني ولديه نزعة حب السيطرة وعلى نقيض هذه الشخصية يأتي نمط شخصية (ب) (Tupe B) إذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي، وهو صبور وهادئ وأوضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون

¹ - معمرى هند: المرجع السابق، ص 343.

إلى النمط (أ) أقل تكيفا مع الضغوط من الشخصية (ب) لذلك فهم أكثر تأثراً بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب وضغط الدم.

• الإدراك: عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئاً كبيراً عليه، فتتعدم عمليات الإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة.

• الخبرة: تعدّ الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد كما لها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل، إذ يشعر الفرد بالرضا من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة لتعامل مع المواقف وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع المواقف الضاغطة وتخلص من الشعور بالضغط عند مواجهة الموقف نفسه.

• مستوى الثقة في النفس: نجد أن كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بضغط وتوتر نفسي، في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل.¹

2- عناصر ضغوط العمل:

يرى "سيزلافي والآس" أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المؤسسة وهي:²

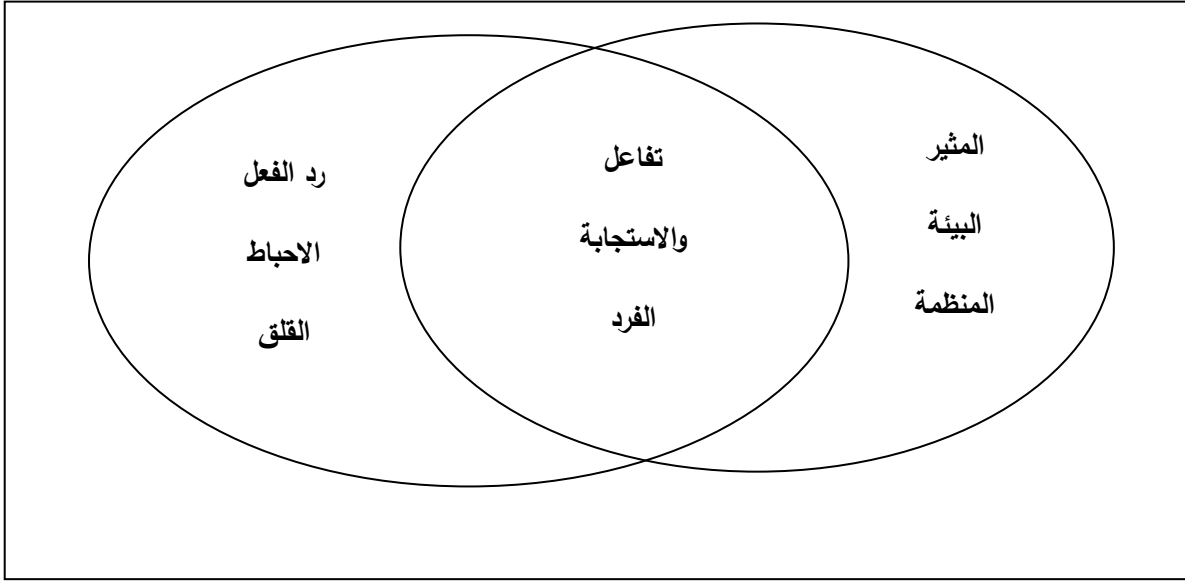
2-1- عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تقتضي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2-2- عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط مثل القلق والتوتر - والإحباط وغيرها.

2-3- عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له ويمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاث لضغوط العمل من خلال الشكل التالي:

¹ - معمرى هند: المرجع السابق، ص 344.

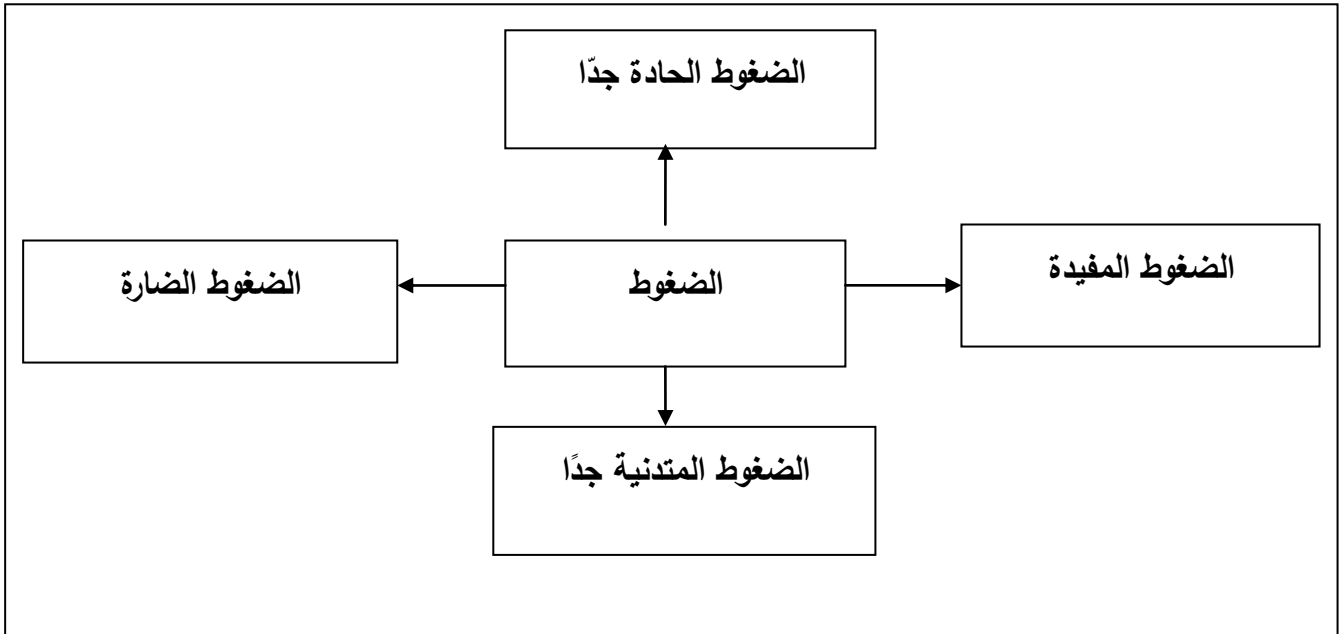
² - خالد عيادة نزال علمات: المرجع السابق ، ص 54.



شكل رقم (01): يوضح عناصر ضغوط العمل.

3- أنواع ضغوط العمل:

حاول " سيللي Seley " أن يميز أربعة أنواع رئيسية من الضغوط وهي: الضغوط الحادة جدًا، والضغوط القليلة جدًا، والضغوط المفيدة، والضغوط الضارة والشكل رقم 03 يوضح هذه الأنواع الأربعة.¹



الشكل رقم (02): يوضح أنواع ضغوط العمل

نلاحظ من الشكل أنه ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها الفرد، وذلك عندما تكون هذه الضغوط معتدلة، حيث تعمل على تحفيز الفرد للعمل

¹ - خالد عيادة نزال علمات: المرجع السابق، ص ص 54_55.

والإنتاج مثال: النجاحات التي حققها الكثير من الأفراد في مجال الرياضة والتجارة والدراسة، حيث تمثل الرغبة في تحقيق النجاح نوعاً من الضغوط تدفع الفرد لتحقيق أفضل النتائج، غير أن هذه الضغوط إذا ما تجاوزت درجة معينة بحيث تكون حادة أو شبه غائبة في حياة الفرد فأنها تكون ضغوط هدامة وضارة سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المؤسسة.¹

كما يجب على الفرد أن يقيم نوعاً من التوازن بين أنواع الضغوط المختلفة، لأن غياب مثل هذا التوازن يعتبر سبباً رئيساً في وقوع الكثير من الأفراد تحت وطأة الضغوط وأثارها السلبية، كما يتطلب التصدي لها قبل وقوعها وإدارتها وتوجيهها.

4- آثار ونتائج ضغوط العمل:

هناك العديد من الأعراض التي تظهر نتيجة لضغوط العمل وهذه الآثار قد تكون ايجابية أو سلبية، إذ لا تنحصر النتائج في الجانب السلبي فقط على غرار ما توصل إليه " هانز سيلاي"، الذي حصر ضغوط العمل في النتائج السلبية فقط وأهمل أن لها جوانب ايجابية وعليه تنقسم آثار ضغوط العمل إلى:

4-1- الآثار الايجابية: وتتلخص في:

- التحفيز على الانجاز والتفوق في العمل ضع نفسك في حالة طوارئ وتحت ضغط مستمر، فإن هناك حداً فاصلاً للانجاز، بمعنى أن الضغط المهني قد يسهم أحياناً في زيادة دافعية الفرد لإخراج الطاقات المدفونة ويفتح له المجال للإبداع والابتكار في العمل بإيجاد حلول خلافة للصعاب التي تواجهه، عليه فإن الأفكار الإبداعية قد لا تظهر حتى في حالات العمل العادية.
- قد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة تنامي ضغوط العمل إلى زيادة تركيز العمال على أعمالهم ويزيدهم شعوراً بالتحدي وبالتالي إثارة دوافعهم لتحقيق وإثبات ذاتهم.
- تزيد ضغوط العمل من حيوية ونشاط العمال وتعطي لهم نظرة تفاؤلية بالمستقبل ونتيجة لذلك يظهر سعيهم لتحدي هذه الضغوط وتحويل مسارهم للأحسن ما قد يحقق لهم نمو وتطوراً وظيفياً ويكسبهم خبرة في التعامل مع المواقف والتحديات الصعبة التي قد تواجههم.
- وعلى إثر ذكر هذه النقاط الإيجابية لضغوط العمل والتي تدفع لاكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة والمكبوتة لدى الموظفين التي تظهر من خلال كيفية استفادتهم من التجارب وتوظيفها لصالحهم أو من خلال كيفية تعاملهم مع هذه الضغوط لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن هذه النقاط الايجابية لا تكفي بالموازاة مع كثرت الجوانب السلبية، وفي الحقيقة نجد النتائج السلبية لضغوط العمل أكثر من النتائج الايجابية.²

¹ - خالد عيادة نزال علمات: المرجع السابق، ص 55.

² - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص 43.

4-2- الآثار السلبية:

لقد أصبحت لضغوط العمل انعكاسات سلبية على سلوك الموظفين، اتجاهاتهم وحتى على أرائهم وذلك راجع إلى تأثيرهم الدائم بالمنبهات ولهذا أصبح القلق وانفعال لصيق بالموظف مما يؤثر على صحته النفسية والجسدية من جهة وعلى أداء المؤسسة من جهة أخرى وفيما يلي نجمال الآثار السلبية لضغوط العمل والتي تشمل الفرد والمؤسسة معاً.

4-3- الآثار السلوكية التنظيمية:

- إذ يترتب عن زيادة ضغوط العديد من السلوكيات التي يتبناها الفرد منها:
- العدوانية في التعامل واللجوء للعنف والقوة في أغلب المواقف والتعاملات إضافة لتقلب المزاج واللجوء إلى التدخين وإدمان كحل للنسيان والتحرر من الضغوط المهنية.
- فقدان الثقة في زملاء العمل وتشوب النزاعات، الصراعات وحتى الأزمات بين العمال وزيادة نسب الغيابات نتيجة انعدام الراحة في مكان العمل وتفاقم حدة الضغوط وكثرة الاستقالات وطلبات الانتقال إلى أماكن عمل أخرى من قبل العمال، المشرفين وحتى المديرين.
- البطء في العمل ونقص الحماس وانخفاض مستوى الطاقة والإنتاجية.
- ارتفاع معدل الشكاوي وتدني الروح المعنوية بين العاملين، وانخفاض مستوى الأداء وتراجع حب التميز وإثبات الذات وزوال الرؤية الإبداعية في العمل وسوء التنظيم، ما ينجم عنه سوء إدارة الوقت وانعدام القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية.

كما سبق أستنتج أن النتائج التنظيمية والسلوكية السلبية لضغوط العمل تتسبب في العديد من العراقيل منها: تفويض قدرات العاملين، وبث الملل والروتين في أنفسهم مما يؤدي لانخفاض دافعيتهم وحماسهم للعمل، هذا من جهة كما قد تؤدي لتزايد أشكال الصراع والنزاعات في العمل، والتي قد تدفع إلى التسبب والتسرب الوظيفي أو بالأحرى تزايد نسب التغيب عن العمل، تزايد نسب الاستقالات والانتقالات.¹

4-4- الآثار الصحية:

- تشمل هذه الآثار الجوانب النفسية والجسدية للفرد والتي تتمثل في:
- نوبات الصداع والإصابة بالأمراض الضغط الدم، أمراض القلب، السكري والتي قد تصل لحد الموت في أماكن العمل.
- زيادة حدة القلق والتوتر والانفعال الذي بدوره يؤدي إلى بغضب والإحباط.
- الشعور بالملل وسرعة الإثارة المصحوبة بالأرق واضطرابات النوم.
- إضافة الحالات النفسية مختلفة تصل لحد الاحتراق الذاتي والذي يعني الإجهاد الطويل المستمر.
- ومن خلال ما تم عرضه من آثار ضغوط العمل أرى بأن:

¹ - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص 45.

- آثار ضغوط العمل السلبية قد تجاوزت وغطت على آثارها الايجابية والتي يجب حصرها في آثار محددة كونها تتعدى الجوانب القابلة للقياس.
 - ⇨ أن الفرد قد يتعرض أو لا يتعرض لكل هذه الآثار معاً في وقت واحد.
 - ⇨ مدى تأثير الأفراد بهذه الضغوطات هو تأثير نسبي نتيجة الفروق الفردية واختلاف بيئات العمل.
 - ⇨ يختلف الأفراد من حيث استجاباتهم لهذه الضغوط وذلك تبعاً لمدى قدرتهم على التكيف والتحمل.
- وبالتالي يمكن القول أن الضغوط لا يمكن التوقع والتنبؤ بها وتختلف ردود أفعالها من فرد لآخر ومن هنا نستنتج أن لكل منظمة خصوصيتها وأسلوب معين للعمل وللتكيف مع الضغوط أو بالأحرى إدارتها.¹

5- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل:

يقصد بإستراتيجيات إدارة ضغوط العمل مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التحقيق من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها.

وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة العديد من السبل والطرق من أجل التصدي لآثار ضغوط العمل، وأن اختيار الطريقة الأفضل لتعامل مع ضغوط العمل تتوقف أولاً وأخيراً على المرحلة التي بلغتها من حيث شدتها ومدى تطورها ومن جهة أخرى فإن هناك مجموعة من الطرق والاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها الفرد والمنظمة للحد من آثار ونتائج تلك الضغوط مع ملاحظة أنه ليس بالضرورة أن الإستراتيجية الناجحة في سنة ما من الممكن أن تكون فعالة في بيئة أخرى وذلك أن الإستراتيجية الملائمة تعتمد أساساً على نوع الضغط وخصائص الفرد وبيئة العمل وهذه العوامل تختلف من بيئة لأخرى ولهذا فإن الإستراتيجية التي يجب أن يختارها يجب أن تكون مختلطة أيضاً.²

وعلى ضوء ما قدمته إدارة بعض المنظمات تبنى إستراتيجيات مختلفة لتعامل مع ضغوط العمل فإنه يمكن تصنيف إستراتيجيات ضغوط العمل إلى مجموعتين:³

5-1- الإستراتيجيات الفردية:

ويقصد بها تلك الطرق وأساليب التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه لتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها.

كما يرى الباحثون بأن الفرد يستطيع تجنب ضغوط العمل والتكيف معها بطرق ووسائل عديدة من أهمها:

¹ - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص 46.

² - خالد عيادة علمات: المرجع السابق، ص 92.

³ - المرجع نفسه، ص 93.

• **الفرع إلى الله:** إن الإيمان بالله والفرع إليه يعتبر جزءاً من العلاج الطبي ونفسي في مواجهة الهموم والضغوط، بهذا يجب على الفرد أن يتقي الله عز وجل أولاً ثم يتوجه له بالدعاء حين الاضطرار والإكثار من الاستغفار والتوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح.

• **الاسترخاء والتأمل:** على الإنسان أن يعلم كيف يسترخي ويبتعد عن المكان الذي يتواجد فيه المثبرات والمقلقات والمؤثرات الجسدية والنفسية، وإذا قام المرء بذلك لمدة (19-20 دقيقة) في اليوم فإنه يبتعد عن التوتر والقلق ويشعر بالهدوء والطمأنينة وانخفاض معدل دقات القلب وضغط الدم والتنشج العضلي، كما يعتبر التأمل نوع من أنواع الاسترخاء، يختار الفرد وضعاً ملائماً له ويغلق عينيه ويبتعد عن أي تفكير مزعج كما توجد أساليب أخرى لتحقيق الاسترخاء كالمهدئات الطبية والتنويم المغناطيسي والتغذية العكسية.¹

• **الحمية والتمارين الرياضية:** تساعد الحمية والتمارين الرياضية على الحفاظ على اللياقة البدنية للإنسان من قواعد الحمية المفيدة الابتعاد عن الأملاح والدهون وتناول الخضار، فالغذاء الجيد يساعد الجسم على تلقي آثار التوتر ومقاومة آثاره الضارة على الصحة.

كما أن التمارين الرياضية كالسباحة والهرولة وركوب الدرجات والخيول تساعد على التخفيف من مستويات التوتر لدى الإنسان، وتبين من خلال الأبحاث أن الأفراد الذين يحافظون على لياقتهم البدنية وعلى أوزانهم يصبحون أقل عرضة للأمراض الناتجة عن التعرض لضغوط العمل مثل أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم.²

• **القبول والدعم الاجتماعي:** إن فقدان المساندة الاجتماعية في بيئة العمل يزيد من التوتر وبشكل معاكس فإن وجود الأصدقاء والأقارب والزملاء يساعد على تفريغ شحن الهموم والمتاعب والتنفس عن النفس في حالات زيادة التوتر، وذلك فإن توسع نطاق القبول والدعم يدعم مواقف الإنسان النفسية ويخفف من الآثار.

• **إدارة الوقت:** لا يعرف كثيرون من الأفراد كيف يتحكمون ويستحلون الوقت بشكل مفيد وفعال فرد الذي يعرف كيف يدير وقته، يحقق ضعف ما يحققه شخص آخر لا يعرف كيف يدير وقته، ومن أهم مبادئ إدارة الوقت ما يلي:

- ذكر وتحديد الأنشطة والمهام التي على المرء أن يؤديها يومياً.
- وضع أولويات أفضليات لهذه الأنشطة والمهام حسب أهميتها.
- جدولة الأنشطة والمهام وتحديد الأوقات لأدائها حسب هذه الأولويات.

¹ - خالد عبادة علمات: المرجع السابق، ص 94.

² - المرجع نفسه، ص 95.

- حسن الاستفادة من دورة الإنسان اليومية وأداء المهمات والأنشطة الأكثر إلحاحًا خلال فترة الدورة التي يكون فيها يقضًا ومنتجا.

• **العلاج النفسي:** هناك طرق عديدة تعمل على الاحتفاظ بحالة من الصحة الجيدة عند أوناس واقعون تحت الضغط الوظيفي إلا أن إمكانات المقاومات النفسية الفردية قد لا يستطيعون مواجهة الصعوبات اليومية التي يتعرض لها الأفراد فمن الضروري عند حدوث القلق أو الانهيار عند الأفراد أن يلجئوا إلى الأطباء المحللين والمعالجين النفسيين للعلاج.

• **الفكاهة:** تشير بعض الدراسات والأبحاث أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.¹

5-2- الإستراتيجيات التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة من الطرق والأساليب التي تستطيع المنظمات القيام بها، لضبط وتخفيف ضغوط العمل التي يشعر بها أفراد وجماعات التنظيم ومن بين هذه الوسائل نجد:

- تحسين عمليات الاختيار والتعيين:

تعد عملية الاختيار فعالة حين تحقق انسجامًا وموائمة بين سمات الشخص وبين متطلبات الوظيفة، ويجب أن يعطي اهتمامًا لنمط السلوك (A) ونمط سلوك (B) من الأشخاص حيث بينا سابق بأن نمط شخصية (A) أكثر ملائمة في الأعمال التي تطلب مجهودًا وطاقت كبيرة بينما يلائم نمط الشخصية (B) الأعمال التي تطلب دراية وحكمة.

كذلك يجب الانتباه في عمليات الاختيار الأشخاص الذين يكون مركز تحكمهم خارجيًا بحيرات قليلة فأمثال هؤلاء الأشخاص يكون أكثر عرضة للقلق والتوتر من الذين يكون مركز تحكمهم داخليًا من أصحاب الخبرات الطويلة.²

- إعادة النظر في تصميم الأعمال:

إذ تبين أن هنالك وظائف يعاني العاملون فيها من ضغوط عمل مرتفعة فإنه يجب إعادة النظر في تصميم الأعمال مما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية حيث تعطي شاغلها مسؤوليات ومعنى واستقلالية ومشاركة أكبر في اتخاذ القرارات.

¹ - خالد عبادة علمات: المرجع السابق، ص 98.

² - المرجع نفسه، ص 99.

- تحسين الاتصالات:

تساعد الاتصالات الفعالة على توضيح المهمات والمسؤوليات والأدوار وبالتالي تقلل من غموض الأدوار وتعارضها مع بعضها البعض كما بينا سابقا فإن الأدوار الغامضة والمتعارضة تزيد من عدم التأكد والغموض وبالتالي تؤدي إلى القلق والتوتر.

- ويمكن أيضا استخدام الاتصالات بشكل إيجابي بحيث تزيل الإدراكات السلبية من أذهان المرؤوسين لتحل محلها إدراكات إيجابية.

- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد:

إن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم الوسائل المتبعة في معالجة مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى إشراف أو دمج وظائف، بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم يتيح للأفراد أكبر قدر ممكن من الانفتاح والمشاركة واللامركزية وتفويض السلطة واللامرسمية والمرونة وإمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.¹

- أساليب المشتركة في اتخاذ القرارات:

إن إشاعة نظم المشاركة في اتخاذ القرارات خلال المشاركة في اللجان أو برامج الشكاوي أو من خلال تفويض السلطات للمرؤوسين ويخفف من شعور الموظفين بالغبية وضغوط العمل ويحفزهم على أداء أعمالهم بدافعية أكبر.

- تحسين ظروف العمل المادية: تشكل ظروف العمل المادية من ضوضاء وأنوار وحرارة ورطوبة وأجهزة ومعدات وغيرها مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة.²

- تحسين في نظم الحوافز وتقييم الأداء: يجب على أي منظمة أن تضع نظم للحوافز لأفراد التنظيم وتعيد النظر فيها من فترة إلى أخرى وأن تضع معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم لغاياتها وأهدافها.

- إتباع سياسة الديمقراطية الإدارية: تعد هذه من أفضل الإستراتيجيات المتبعة في امتصاص الضغوط التنظيمية لأنها تتيح للفرد متنفسا شرعيا للتحدث عما يدور بنفسه وعما يحسن به وتستخدم في هذه الإستراتيجية طرائق أهمها:

أ- التمثيل في مجالس الإدارة في المنظمات التي لها مجالس إدارة.

ب- المشاركة في الاجتماعات المشتركة والدورية لمناقشة أهم المعوقات والمستجدات في العمل.

ج- الاستقصاءات بالبريد أو البحث الميدان الداخلي في المنظمة.

¹ - خالد عيادة علمات: المرجع السابق، ص 100.

² - المرجع نفسه، ص 101.

د- اللقاءات الاجتماعية والثقافية كالمباريات الرياضية والثقافية ومعسكرات العمل وإقامة الاحتفالات السنوية بمناسبة نمو المنظمة.

يجب على الإدارة قبل وضع استراتيجياتها لمواجهة ضغوط العمل عليها أن تقوم بإجراء تشخيص دقيق لمعرفة مسببات ضغوط العمل ومصادرها المختلفة وما هي آثارها على كل من الفرد والمنظمة وأن تكون عملية التشخيص عملية مستمرة وأن يقوم بها فريق من التخصصات المختلفة كالتب وعلم النفس وعلم الاجتماع والتنظيم والإدارة.

6- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية:

حاول العديد من الباحثين والدارسين لظاهرة الضغوط المهنية للعمل على إيجاد طرق تكون بمثابة الأداة الموجهة لدراساتهم، مما أدى إلى تنوع هذه الأساليب عاكسة للمدارس والاتجاهات التي ينتمي إليها الباحثين ومن خلال ما تقدم حول الضغوط المهنية يمكننا تحديد (03) ثلاثة اتجاهات رئيسية للدراسة الضغوط المهنية:

6-1- نظرية هانز سيلي (Hans Seley Theory):

" هانز هوغو برونو سيلي" هو عالم فيزيولوجي طبيب وباحث كندي من أصل نمساوي، يعتبر الأب المؤسس لمفهوم " الضغط النفسي" في العلوم الحديثة من أهم أعماله أنه أسس علم الضغوط النفسية واعتمد عليه في معظم الأبحاث الحديثة.

وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط المهنية، وقد برزت هذه النظرية على إثر الدراسات التي أجراها الطبيب (سيلي Seley) حول الاستجابات النفسية للمرضى حيث اكشف أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ سماه بالأعراض العامة للتكيف.

تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقر وهو استجابة لعامل ضاغط (Stressor) ، يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، أن هناك استجابة وأنماط معينة في الاستجابات، يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، واعتبر أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالية هدفها الدفاع والمحافظة على كيان والحياة، حددها وفق ثلاثة مراحل كما يلي:¹

أ- المرحلة الأولى (الإنذار والتنبيه للخطر): وفي هذه المرحلة يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد والتحدي الذي يريكه بإبراز الهرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها بسرعة ضربات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

¹ - ساسي هادف جببير: إدارة الضغوط المهنية. منصة أوريد العلمة، ط1، 2023، ص 47.

ب- المرحلة الثانية (المقاومة):

وبعد الصدمة ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو الذي ينتج من الصدمة الأولى، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإن استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.¹

ج- المرحلة الثالثة (الإنهاك):

وتأتي هذه المرحلة بعد عدم قدرة الفرد على التغلب على مسببات الضغط واستمرار معاناته منها لفترة طويلة، مما يؤدي بطاقة الجسم إلى التكيف على الإنهاك والإجهاد، ويضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد للأمراض كارتفاع ضغط الدم والقرحة المعدية والأزمات القلبية وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديداً لكل من الفرد والمنظمة، فعقل وجسم الإنسان له حدود لتحمل والمقاومة، فكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد في نفسية أكثر إرهاقاً في عمله وحياته وازدادت قابلية للأمراض النفسية.

6-2- نظرية التقدير المعرفي لازارويس:

"ريتشارد دلازاروس" هو عالم نفس أمريكي يعد من أبرز الباحثين في ميدان علم النفس الصحي وعلم النفس الانفعالي وصاحب نظرية التقدير المعرفي والتي تعد من أهم النظريات التي تفسر الانفعال والضغط النفسي.

نشأت هذه النظرية نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي، فالتقدير المعرفي حسب هذه النظرية هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعية الفرد وترتكز في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابته للضغوط لكون هذه الأخيرة تتأثر بما يشعر به الفرد في إثارة ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة وتستند في تفسيرها للضغوط المهنية على التميز بين نوعين من التقدير المعرفي:

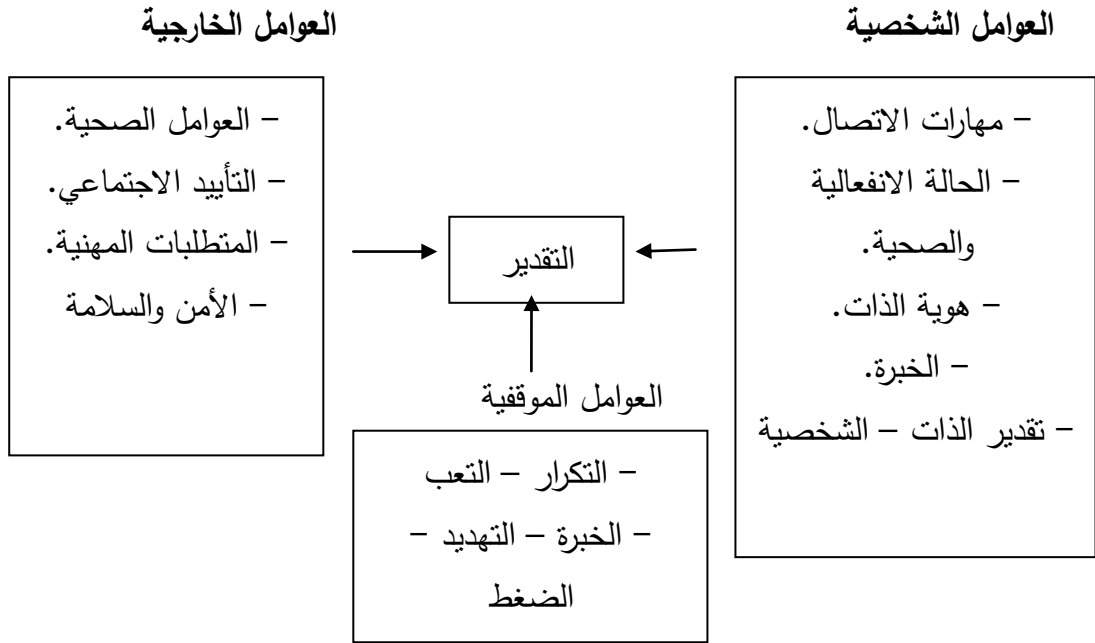
أ- مرحلة التقدير الأولى: وهو عبارة عن إدراك ومعرفة الفرد للأحداث الضاغطة.

ب- مرحلة التقدير الثانوي: وهو عبارة عن مجموعة الطرق التي يتبعها الفرد لمواجهة المشكلات التي تظهر في الموقف.

- وفقاً لبناء هذه النظرية فإنه ما يعتبر ضغط بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بنسبة لفرد آخر لأنه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد وخبراته الذاتية في تحمل الضغوط وحالته الصحية، وكذا عوامل الموقف نفسه قبل نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد

¹ - ساسي هادف جببير، المرجع السابق، ص 48.

الفرد، وأخيرَ عوامل البيئة الاجتماعية كالتغيير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة وعليه فإن كافة الأحداث الفاشلة تؤدي إلى الضغوط .¹



شكل رقم (03): نموذج جيبسون وزملائه

يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط المهنية المختلفة وتأثيرها على عملية إدراك الفرد لمستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي إلى نتائج وآثار الضغط وتنقسم مصادر الضغط حسب هذا النموذج إلى أربعة مجموعات:²

- عوامل الضغط البيئة (المادية).
- عوامل الضغط الجماعية.
- عوامل الضغط الفردية.
- عوامل الضغوط التنظيمية.

¹ - ساسي هادف جبير: المرجع السابق، ص 49.

² - المرجع نفسه، ص 51.



شكل رقم (04): يوضح نموذج جيبسون وزملائه

ثانيا: الأداء الوظيفي

1- مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي:

1-1- كمية العمل:

هي الطاقة الجسمية والعقلية والنفسية المبذولة من طرف الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، كما أنّ المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

1-2- نوعية العمل:

يقصد بنوعية العمل مدى الجودة والدقة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، لأن في بعض الأعمال الشيء المهم فيها هو نوعية الجهد المبذول وليس كمية أو سرعة الأداء.

1-3- نمط إنجاز العمل:

الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، والمجهودات والحركات التي قام بها للقيام بعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن أن يقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.¹

2- أنواع الأداء:

2-1- أداء المهام:

يتمثل هذا النوع من الأداء في العمل الذي يساهم بصورة مباشرة في المنظمة مثل إنتاج السلع والبضائع والخدمات، وكذا عمليات التخزين أو البيع، وكذا مختلف العمليات المرتبطة بها، وكذا العمليات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ عمليات المنظمة، استعمال الصراع لتحويل العاملين من حالة النزاع إلى جو تنافسي، أو استعمال جهود تحفيزية لخلق هذا الجو التنافسي.²

2-2- الأداء الطرفي (الموقفي):

هو السلوك الذي يساهم بصورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذا العمل يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والأداء في هذه الحالة لا يعتبر دورا إضافيا في طبيعته، وإنما هو خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الصنف الذي تجرى فيه معالجة العمليات، مثل توجيه هذا السلوك نحو الزملاء لمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل مثلا، أو نحو المنظمة ككل وذلك من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل مجهودات إضافية في العمل،

¹ - حسين حبيب: إدارة الوقت والأداء. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018 - 2019، ص44.

² - المرجع نفسه، ص45.

أو من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

2-3- الأداء المعاكس أو المجابه:

السلوك للتصادمي أو المجابه ويختلف عن سابقه بأنه سلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب ولكن يشمل سلوكيات مثل: الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف والمهاجمة وروح الانتقام.¹

3- أبعاد الأداء:

إذا كان الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز فإن مفهومه يكتمل بمعرفة أبعاده المتصلة به، والمتمثلة في:

3-1- الأداء والفعالية:

يقاس نجاح الإدارة في أي مؤسسة، ليس فقط من خلال إنجاز الأهداف، بل أيضا على أن يتصف الأداء بالفعالية والكفاءة، فالمؤسسة يمكن أن تصل إلى أعلى درجات الأداء عندما تتوفر على أداء أفراد مبني على التخصص والقدرة على تحمل المسؤولية داخل المؤسسة، وتقوم على الكفاءات المبدعة والمتطورة بفضل التكوين المستمر، أي أداء قائم على المعرفة.²

3-2- الأداء والرضا عن العمل:

إن العلاقة بين الأداء والرضا إن وجدت، فهي شرطية، أي توجد فقط عندما تعطي حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد، وفي هذه الحالة لا يكون الرضا سببا في الأداء إنما العكس، أي أن الرضا هو نتيجة للأداء، حيث أن الإشاعات التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو نتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد فاستحق به أن يحصل على الحوافز والعوائد.³

3-3- الأداء والدافعية: تهتم نظريات الدافعية بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضا الوظيفي، ذلك أنه من المهم للمديرين أن يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين من أجل زيادة قدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا ولا يختلف الأفراد في قدراتهم فحسب، بل يختلفون أيضا في رغباتهم في أداء العمل (أي دافعتهم) وشدة قوة تلك الدافعية. وكثيرا ما تستخدم كلمة دافع للدلالة على الغرائز، الحاجات، الرغبات. أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا

¹ - حسن حبيبو: المرجع السابق، ص 46.

² - أمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، جامعة الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، د.ط، 2019، ص 59.

³ - المرجع نفسه، ص 61.

العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد. فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء. وفي مدى تقديمه ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.¹

3-4- الأداء والتحفيز: تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء أعماله الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. كما أنَّ الحوافز وخصوصا المادية تعد سمة تسعى إلى جذب والحفاظ على الموارد البشرية، فالتعويضات والرواتب المعنوية تهدف إلى خلق الدافعية لدى الأفراد وتحثهم على الزيادة في الإنتاج والعمل. وغالبا ما تستخدم لجذب الأفراد الأكفاء، ولإستمالة سلوكهم الإيجابي وتوظيفه في خدمة أهداف المؤسسة.²

4- أهداف الأداء الوظيفي:

يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف الفردية تتمثل في:

4-1- الحركية والاستعداد: الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل، فالأداء هو ترياق الروتين.

ما يعني أنَّ الأداء يكسر الروتين والملل، فبالإنجاز تذلل الصعوبات، إذ يهدف الأداء إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة، فوضع المنظمة الجامد قد لا يسمح لها بأن تحقيق النجاح ما لم تحسن الأداء، فإذا ما حسنت أدائها صارت لها قدرة أكبر على التصرف بمرونة خصوصا في ظل التنافس والتسابق الذي يحيط بيئة العمل.

4-2- تطوير الموارد البشرية: يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأية فرصة عمل.

لذلك صار لزاما تطوير الموارد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئة لمسايرة أية تغيرات قد تصادفه في عمله.

4-3- التحفيز: إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أداءهم لنيل التحفيزات الممتاشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية.

فالتحفيز يعمل على إثارة دوافع العمال وإعطاء روح الإبداع فيهم ويقتل الملل ويمنع تسرب الخمول والكسل لعمالهم ويمكن القول أن التحفيز له دور المنبه الذي يوقظ ويشجع العمال على تقديم أفضل ما لديهم ويبرز طاقتهم، والمنظمات الذكية هي القادرة على استغلال هذه النقطة لصالحها من خلال تحفيز العمال وتشجيعهم ومن ثم تركهم يؤدون أعمالهم بحرية وثقة كبيرين.³

¹ - آمال بن سمشة: المرجع السابق، ص 64.

² - المرجع نفسه، ص 65.

³ - عدنان نبيلة، المرجع السابق، ص 55.

4-4- التمكين: يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي.

وعليه فإن التمكين يساهم في إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات للذات ويزيد من قدرته في مقاومة ضغوط العمل ويحقق ارتباطه الوثيق بالمنظمة نتيجة قدرته على تحمل الصعاب والمسؤوليات ويفتح المجال لتمكينه للقيام بمهام أكثر تعقيدا وأكثر مسؤولية نظرا لثقة المسؤولين فيه من خلال مستواه الذي أثبتته.¹

5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرى العديد من كتاب الإدارة أنَّ ثروة المنظمات تعتمد على مدى مساهمة أصولها البشرية التي تعرف بـ " الرأس المال البشري " ذوي الكفاءات والمعارف القادرين على تنظيم الأداء خلق النتائج المثمرة، ولكن بسبب التأثيرات البيئية المحيطة يتعرض أداءهم لمد وجزر نتيجة عوامل تعيق تقدم أداءهم، فإن أغلب ما اتفق عليه من عوامل مؤثرة على الأداء تكمن في:

5-1- العوامل التنظيمية: والتي تشمل:

أ- غياب الأهداف التنظيمية: إن مدى فاعلية أداء العاملين في المنظمة يعتمد على المنظمة نفسها، بحيث أن المنظمة التي تعمل دون وجود مهمة إستراتيجية وأهداف واضحة لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب عمالها على أداءهم، إذ أن غياب الأهداف الواضحة يؤثر على أداء الفرد ويجعل عمله محاط بالغموض إذ يمكن أن يتساوى في هذه الحالة العامل الكفاء مع العامل الأقل أداء ويفتح المجال أمام تدني الروح المهنية وشيوع الفوضى نتيجة غياب مرجعية للأهداف الواجب تحقيقها ما يفتح المجال لتدني الأداء عموما.

ب- عدم المشاركة في الإدارة: يعتبر مبدأ المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات من دعائم الأداء الجيد بحيث يؤثر هذا المبدأ على العمال وعلى تعاونهم، والتزامهم ما يعمق شعورهم بأهميتهم للمنظمة ويزيد من إخلاصهم وتقانيهم في العمل.

بحيث أن إلغاء دور العمال في المشاركة في الإدارة أو صنع القرار يسهم في إضعاف شعورهم بالمسؤولية والعمل الجماعي ويجعل كل واحد يعمل بصفة " الأنأ " أي يعمل لوحده دون أن يشارك مع زملائه في الأعمال حتى إن كانت مقترحات تثري العمل، وبالتالي فإن تهميش الإدارة لعمالها وعدم الاكتراث بحاجاتهم يؤدي إلى تدني مستوى شعورهم بالرضا، ومن ثم انخفاض دافعيتهم وحماسهم للعمل والذي ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي.²

¹ - عدنان نبيلة، المرجع السابق، ص 56.

² - المرجع نفسه، ص ص 61-62.

ج- **اختلاف مستويات الأداء:** إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء المردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه من شأنه أن يؤثر تأثيراً سلبياً على مستوى الأداء.

بحيث كلما كان الارتباط واضحاً بين مستوى أداء العامل وبين الترقيات والعلاوات التي يحصل عليها كلما أثر ذلك على أدائه، ولهذا لا بد من نظام فعال لتقييم الأداء يتم من خلاله التمييز بين العامل المنتج وضعيف الإنتاج، ولا بد أن تراعي الإدارة فيه الشروط الضرورية لتقييم الأداء، وربطها بعلاوات وترقيات مناسبة ومحددة تتلاءم مع واقع العمل، كما لا بد وأن يطلع عليها كل العمال ويرافقوا عليها لأجل ضمان تحقيق العدل والمساواة بين الجميع ولضمان السير الحسن للأعمال.

د- **ضعف نطاق الإشراف:** يترتب على ضعف الإشراف انخفاض الروح المعنوية للعمال وخلق جو من عدم الثقة، وقد يؤثر انعدام الإشراف أو ضعفه بشكل كبير على العامل الجديد الذي يحتاج إلى التوحيد والتدريب المستمرين لهذا فإن نقص الإشراف عموماً يؤدي إلى شعور الموظف بالضعف والإحباط وعدم الأمان، إذ يجد نفسه أمام أعمال قد يصادفها لأول مرة لا يملك فيها أية معلومات أو تجربة لذلك يحتاج إلى مشرف يتولى مهمة إرشاده لكن لذل ما لم يجد من يقدم له العون ينطوي على نفسه ويفشل في أداء مهامه وبالتالي يؤثر نقص الإشراف على الأداء الوظيفي للفرد.

5-2- **العوامل البيئية والشخصية:** تتمثل أهم هذه العوامل التي لها صلة مباشرة بالفرد وبيئة المنظمة في:¹

- **مشكلات البيئة المادية:** تعتبر هذه المشاكل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، حيث أن عجز المنظمة على توفير بيئة مادية مناسبة من شأنه أن ينعكس سلباً على أداء العاملين، إذ نجد تأثير عوامل كالحرارة، الإضاءة، التهوية، النظافة، التصميم التنظيمي كل هذه المتغيرات تؤثر بدرجة متفاوتة الحد حسب تنوع وتعقد بيئة العمل إلا أن تأثيرها السلبي ينعكس على جهد العامل وقدراته وعلى أدائه عموماً، ولذلك فإن عدم توفر هذه العوامل بالقدر المناسب سواء من حيث الزيادة أو النقصان يكون له عواقب وخيمة على الأداء الوظيفي للعامل وعلى المنظمة عموماً.

- **الثقافة التنظيمية:** تمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة، وتشكل في أغلب الأحيان الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية، وتمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، بحيث كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية بالمنظمة، كلما زاد إيمان الأفراد بانتمائهم التنظيمي ما يخلق التحفيز والدافعية للأداء.

- **التسيب الإداري:** إذ يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات الأداء، ويعني تخلي العاملين وانصرافهم عن تأدية واجباتهم الوظيفية ما يؤدي إلى تدني الكفاءة والكفاية التنظيمية.

¹ - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص ص 64-62.

فالتسبب اليوم أضحى من الممارسات السلبية التي تعاني منها جل المنظمات على اختلاف نوعها سواء أكانت عامة أو خاصة، ولهذا يمكن القول أن التسبب الإداري أصبح على قائمة الأسباب الأولى لضعف الأداء لما يخلفه من خسائر فادحة للمنظمات من جهة وللعامل من جهة أخرى.

- **سوء إدارة الوقت:** يعتبر سوء إدارة الوقت من العوامل المؤثرة على الأداء بحيث ينجم عنه غياب التنظيم، التهرب من التقيد بالقوانين والإجراءات المعمول بها في المنظمة وكذلك تراكم الأعمال، إن هذه السمات المصاحبة لسوء الإدارة الوقت تؤدي بالعامل إلى السرعة في انجاز الأعمال بأقل كفاءة، على أساس اعتبارها عبئا لا بد من التخلص منه بغض النظر عن جودة مخرجاتها أو نتائجها، ولهذا فإن سوء إدارة الوقت ينعكس سلبا على الأداء الكلي للمنظمة من جهة وعلى أداء الفرد الذي قد تؤثر سلوكياته الناجمة عن سوء إدارته للوقت في كفاءته، أمانته، مهنيته ومصداقيته في أدائه لأعماله.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من أحد الركائز تعظيم وتحسين الأداء ولهذا فإن انعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية لتدني معدلات الأداء، فالرضا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتأثر كذلك بالحوافز المعنوية، كذلك يتأثر الرضا إضافة إلى ما سبق بالعوامل الاجتماعية العادات، التقاليد، وكذا المشاركة في العمل، أسلوب التعامل، الأجر... الخ كلها عوامل تسهم في زيادة معدلات الرضا وانخفاض نسبتها ما يؤدي إلى تراجع وتقهقر الأداء الوظيفي.¹

6- أهمية الأداء الوظيفي:

ترجع أهمية الأداء الوظيفي للموظفين إلى أهمية العنصر البشري نفسه فهو أحد المقومات الأساسية للعملية الإنتاجية لأي منظمة سواء كانت تعمل في القطاع العام أو تعمل في القطاع الخاص، فالموظف القادر على التعامل مع ضغوط العمل ومشكلات الوقت والعمل بروح الفريق هو الموظف القادر على الأداء والإنتاج وتطوير أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى ويمكن إرجاع أهمية أداء العاملين في المؤسسة إلى:²

- امتلاك المورد البشري السرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الاستخدام.
- يتمتع الأفراد بالمعارف، المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنه من الإبداع ، التجديد وبناء على استراتيجيات رائجة للمؤسسة.
- تحكم الأفراد في الإمكانيات المادية الأخرى للعملية الإنتاجية.
- يؤدي الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المتدخلات والمخرجات.
- يعمل الأداء على مساعدة العاملين والمسؤولين في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور تتناسب مع المستويات الأداء المختلفة في المؤسسة.

¹ - عدنان نبيلة: المرجع السابق، ص ص 65- 67.

² - رزق الله رانيا وفضلون فتيحة: المرجع السابق، ص 22.

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المتدخلات والمخرجات.
- يساهم الأداء الفعال في إشباع حاجات العمال وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.¹

7- أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء وهي:

- 7-1- **تحسين أداء الموظف:** يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين الموظف من خلال عدة أمور وهي:
 - أ- **التركيز على نواحي القوة:** أي اتخاذ اتجاه إيجابي على الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف في العمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه.
 - ب- **التركيز على المرغوب:** توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك أو يهمل عمله بمجرد أنه يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.
 - ج- **ربط الأهداف بالشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.
- 7-2- **تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة وهي كالآتي:
 - أ- **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى العناصر الأساسية فقط.
 - ب- **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا تتوفر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب

¹ - نابت حمود صبرينة: دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران 2، 2022-2023، ص44.

تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمة على أكمل وجه.¹

ج- تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين: وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د- تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ- التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان وفرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3-7- تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرص للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

4-7- التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيه التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

5-7- الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب انجازه في الوقت المحدد والمناسب.

6-7- المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، هل توجد مغالطات في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

وليتم زيادة الكفاية الإنتاجية لابد من توجيه العامل، وتكوينه تكويناً مهنياً ونفسياً، بحيث يؤدي ذلك إلى قيام العامل بدوره بشكل فعال، ومع انسجام عوامل الإنتاج الأخرى والعوامل الفنية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية، ومن ثم تتحقق زيادة الإنتاج وتعود بالفائدة على العمال وأصحاب العمل وعلى المجتمع.²

8 - علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:

لقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، حيث يعتقد الكثير من الباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة بل يؤكدون على أن تعرض الفرد

¹ - ريهام زيد الحلبي: مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين. رسالة مقدمة لنيل درجة

الماجستير في علم النفس العام، قسم على النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016، ص ص 74-75.

² - المرجع نفسه، ص ص 75-76.

لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له ويحفزه 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، ويستمر الأداء في الارتفاع حيث يبلغ ذروته، وفي هذه الحالة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى ما تنامي مستوى الأداء، وإذا استمر الضغط المتزايد على الفرد يتساوى الفرد في تصرفاته غير المنتجة ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية مثل: اليأس، الإحباط، والقلق، وغيرها، وتشير الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة تتمثل في:

- تشير إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء، حيث تقف هذه الضغوط لمعوقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها، وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل، كالتدليس والتحليل، وقد يصاب الفرد بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضاً بالعمليات العقلية من تذكر وربط المعلومات تصبح ضعيفة.

- وقد يلجأ الفرد إلى العدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية من مصادر الضغوط والتكيف 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، يقول الباحثون في هذا الاتجاه إن وجود الضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل ولكن كلما ارتفع حجم الضغوط يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء فما يتعرض 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 وجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الفرد للعمل ويشعرون بالضجر وتناقص في الدافعية وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى عالي من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم مكافحة ذلك الضغط وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات، لذلك فإن أصحاب هذه 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 فعالية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما تؤهله أن يكون قادر على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل.

- الاتجاه الرابع يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، وأصحاب هذا الرأي قلة ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتياً بعقد مع المنطقة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسدياً ونفسياً للعمل في المنظمة وانجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط، ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد يساعده على اتجاه هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة،

أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد في التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة وبالتالي لن تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد وبالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.

وعليه قد اختلف الباحثون في وجهات نظرهم حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي¹

9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت تفسير الأداء الوظيفي ولعل من أهمها نذكر ما يأتي:

9-1- نظرية العاملين لـ (هيرزبرج):

يعتقد (Herzberg) أن المجتمعات المتقدمة في الغالب قد أشبعت المستوى الأول من هرم (ماسلو)، لذلك فإن الحاجات في هذا المستوى لم تعد ملحة كما هو الحال في المجتمعات النامية، وأن أغلب أعضاء المنظمة يبحثون عن إشباع الحاجات في المستويات العليا.

وافترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي إشباعها، وتصنف إلى مجموعتين: حاجات صحية وحاجات دافعة، وطرح (هيرزبرج) فكرة الإثراء الوظيفي، من خلال إعادة تصميم الوظيفة بما يسمح للعوامل الدافعة أن تمثل في محتويات ومكونات العمل.

وتدعوا هذه النظرية إلى العمل باتجاه رفع الفرد في المستوى الأول إلى المستوى الثاني بغية تحقيق دافع ذاتي لديه يحفزه نحو العمل تلقائياً، دون متابعة مستمرة من قبل المشرفين والإداريين.

ونظرية (هيرزبرج) ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل حيث يحدد (هيرزبرج) إن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: وهي التي يسميها (هيرزبرج) العوامل الصحية (أي الأساسية) وتشمل:

أ- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

ب- عدالة نظم المؤسسة.

ج- المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم، مثل المكتب المناسب.

د- الدخل المادي الكافي والمميزات: وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل: العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

هـ- الإشراف والذاتية: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

و- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

¹ - حلتيم حمزة: الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مستشاري الرياضة بالمؤسسة الرياضية. مذكرة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023-2024، ص ص 30-32.

ز- **ظروف العمل:** وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.¹

9-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية بأنها ذلك النوع من العلاقات العمل، التي تهتم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية.

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها (فريدريك تايلور) الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وجهة معقول مع تجاهل آدمية الفرد، وأساس هذه النظرية، أنها تنطلق من بعض المبادئ، التي من أهمها:

يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد اثبت (تايلور) أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المطلوب، فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

وقد ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة (التون مايو) وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية وهي:

أ- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

¹ - زايد راجع المنتصر: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية. رسالة قدمت استكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الشرطة، تخصص علوم اجتماعية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، اليمن، السنة 2020، ص 44.

ب- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

ج- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.¹

وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية لتحفيز.

المجموعة الثانية: وهي التي صنفها (هيرزيرج) بمجموعة الحوافز وتشمل ما يلي:

أ- العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

ب- التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

ج- فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم وللتنمية وزيادة الدخل.

هـ- الانجازات: وهي وجود مجال لتحقيق انجازات وتجاوز الأداء المطلوب بمعنى أن المجموعة أولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية، وكأن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية (أي - آر - جي) في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد وتتفق مع (ماسلو) في أن الاحتياجات الأساسية لابد من تلبيتها أولا كما يلاحظ أن هناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم.

- ويقول (هيرزيرج) بأن هناك عوامل دافعية، وهناك عوامل وقائية وصحية، وهي وفق (هيرزيرج) تصنف كالآتي:

• العوامل الدافعية (الداخلية):

- التقدير.

- الانجاز.

- تحمل المسؤولية.

- التقدم والرقى.

• العوامل الوقائية والصحية (الخارجية):

- الراتب.

- ظروف العمل المادية.

- العلاقة مع الزملاء والإدارة.

- الإشراف والمتابعة.²

¹ - زايد راجع المنتصر: المرجع السابق، ص ص 45 - 46.

² - المرجع نفسه، ص ص 45 - 46.

9-3- نظرية الانجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى " ديفيد ماكلياند " حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أنَّ الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي من يحركها أو يثيرها، وهو ما يدعى بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أنَّ تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعية، وترى هذه النظرية أنَّ الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

أ- الحاجة إلى القوة: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

ب- الحاجة إلى الانجاز: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

ج- الحاجة إلى الانتماء: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يجيدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعوا وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع الزملاء العمل.

د- الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يحطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة بمصيرهم الشخصي وبالتالي يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.¹

¹ - زايد راجح المنتصر: المرجع السابق، ص 49.

ثالثاً: الإدارة المحلية

1- أهداف الإدارة المحلية:

1-1- الأهداف السياسية:

ترتبط الأهداف السياسية في الإدارة المحلية بمبدأ تشكيل الجماعات الإقليمية بالانتخاب وهذا المبدأ يحقق أهداف منها:

أ- الديمقراطية: تعتبر الديمقراطية الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة المحلية، وتتمثل هذه الديمقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي لتتولى الحكم والإدارة، وأن ديمقراطية الإدارة يعتبر جزءاً لا يتجزأ وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي.

ب- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: يجب أن تسعى الإدارة المحلية إلى تدعيم وتأكيد الوحدة الوطنية، بحث يعد التقييم الإداري وسيلة لإضعاف مراكز القوة التي تكون قائمة أو القضاء عليها نهائياً..

ج- تهدف كذلك الإدارة المحلية إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي لدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات بدّل من تركيزها في العاصمة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي قد تتعرض لها الدولة.¹

1-2- الأهداف الإدارية: تتلخص في النقاط التالية:

أ- تحقيق الكفاءة الإدارية، تسعى الهيئات اللامركزية (المجالس المحلية) للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير خدمات للمواطنين بأيسر السبل ولأكبر عدد منهم.

ب- تتغير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهميتها وتقادي تنمية الأداء الذي يعتبر من العيوب اللامركزية.

ج- القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة، حيث تؤكد الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية ولا يخضعون لرقابة المستهدفين منها.²

1-3- الأهداف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:

أ- توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها، مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.

¹ - بوصبع فريدة: إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية

الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2019/2018، ص 25.

² - المرجع نفسه، ص 27.

- ب- تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها فالمجالس المحلية، أقدّر عادة من السلطة المركزية على اقتراح إقرار المشروع الاقتصادي الذي نحتاجه.
- ج- تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد على مستوى المحلي.¹

1-4- الاجتماعية:

- إثارة اهتمام المواطنين وتحفيزهم للتعاون، لإدارة شؤونهم المحلية.
- تحقيق رغبات واحتياجات السكان المحليين من الخدمات المحلية بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم، حيث إن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محدد يشعر بمسؤولية الاجتماعية اتجاه المواطنين.
- إذ لابد أن يعكس ذلك على زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم وارتفاع مستوى الصحة والتعليم و الحد من تلوث البيئة، الحصول على الخدمات المحلية ببسر وسهولة.
- شعور الفرد داخل الجماعات المحلية بأهميته في التأثير على الصناعة وتنفيذ القرارات المحلية مما يعزز ثقته بنفسه، ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوط أولية نحو تطوير روح المواطنة الحرة.
- كما تساهم الجماعات المحلية في ربط الحكومة المركزية بقاعدته الشعبية وهو ما ينعكس إيجابياً على السكان المجلس وتلبية حاجاتهم، كما تساهم في ترسيخ الثقة في المواطن واحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام، كما تنمي الإحساس بالانتماء للوطن لدى المواطنين.²

2- مهام الإدارة المحلية:

للإدارة المحلية صلاحيات متشعبة وتختص في كل قطاعات النشاط منها قطاع الشباب والرياضة والفلاحة والصحة والسياحة والنقل والعمل والتكوين المهني التربية والصناعة، الطاقة، المياه، التخطيط والتنمية العمرانية الحماية، الترقية الاجتماعية لبعض فئات المواطنين، الثقافة التجارة، البريد والمواصلات المنشآت الأساسية القاعدية، الشؤون الدينية والأوقاف، السكن، الغابات وإصلاح الأراضي ومن أبرز مهامها:³

1-2- المحافظة على الممتلكات:

هذه المحافظة تتمثل في المنشآت الإدارية التربوية الثقافية والمنشآت القاعدية والسدود والشبكات المختلفة، التي تتطلب جهداً واحداً في الصيانة والتجديد والتصلّيح والحماية والتجهيز العام ونعني به كل المنشآت والمخططات المبرمجة التي تهدف إلى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطنين اليومية، الفردية والجماعية والاجتماعية والاقتصادية.

¹ - بوصبع فريدة، المرجع السابق، ص 27.

² - المرجع نفسه، ص 28.

³ - كينة هناء، حفري زهية: الإدارة المحلية الالكترونية في الجزائر. قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، تخصص قانون إداري، 2023-2024، ص 11.

2-2- المحيط والعمران:

القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط، تجمع الأوساخ وتنظيف وتزوين الأحياء ومحاربة الأمراض المستقلة سواء عن طريق المياه أو الحيوان ومحاربة التلوث وحماية البيئة وفرض احترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصلية والاستفادة من المخططات في مجال التغيير والبناء، فإن المحيط والعمران هما من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة ومصادقية الإدارة المحلية.

2-3- النشاط الاجتماعي:

يتمثل النشاط الاجتماعي في طلب السكن، مأوى في حالة الكوارث، مساعدة للبناء طلب المعونات الغذائية التكفل بالمعوزين والمعوقين، تشغيل الشباب، مساعدة العائلات عديمة الدخل، إنها اختصاصات واسعة وهامة فعلا وتتعلق بمختلف مظاهر الحياة المحلية فبالبلديات والولايات صلاحية القيام بأي عمل يستهدف كل النشاطات وهذا ما أكدته بعض المواد من قانوني البلدية والولاية.

3- المشكلات التي تواجه الإدارة المحلية:

تتشابه مشكلات الإدارة المحلية في الوطن العربي، نظرا لتشابه الظروف في الوطن العربي من ناحية، ولوحدة الأسس الكبرى التي يقوم عليها نظام الإدارة المحلية، في معظم دول العالم من ناحية ثانية.

3-1- تسير المرافق المحلية مثل: الإنارة، توزيع المياه، النقل المحلي... بحيث يحدث تنافس وخلافات بين تلك التي تديرها الإدارة المحلية، وتلك التي تقع تحت وصافة الإدارة المركزية، ناهيك عن المرافق المركزية التي تتبع في إدارتها الوزارات ولكنها توجد في نطاق المدينة مثل: الجامعات، المؤسسات والمصالح الكبرى، فإنها تتطلب إيجاد نوع من التنسيق بين إدارات هذه المرافق المركزية وبين المجالس المحلية.

3-2- المساحة الجغرافية: تعني احتمال وجود وحدات محلية صغيرة الحجم وقليلة الموارد، الأمر الذي لا يمكنها من استغلال القوى العاملة المتخصصة والتكنولوجيا المتقدمة، وقد توجد تعقيدات عندما يحدث تباين في الخدمات المقدمة لبعض الأقاليم، نظرا لتباعدها جغرافيا عن الإدارة المركزية.

3-3- إن اختيار الموظفين المحليين من خارج الأقاليم أو المدينة، يجعلهم غير مرتبطين به، ويميلون بعد فترة طالت أو قصرت إلى العودة لأقاليمهم ومن ناحية أخرى فإن الموظفين خصوصا في الدول النامية يندفعون إلى العواصم الكبرى أو الحواضر الهامة مع تلك القرى والمدن الأقل أهمية، مما أدى إلى تأخر هذه الأخيرة، ولهذا تحرص معظم الدول على اختيار الموظفين من أبناء الأقاليم أو المدينة وهو ما يعبر عنه صلاح (Home Toume Boys) لتضمن ارتباطهم به، وقيام صلاحيات وثيقة بينهم وبين المواطنين المحليين.

3-4- قد يؤدي الأخذ بنظام الإدارة إلى تعدد تنوع الأشخاص المعنويين وتعدد الميزانيات، مما يعد خروجاً على قاعدة وحدة الميزانية، كما تعدد وتنوع قواعد المسؤوليات.

5- قد يؤدي الإفراط والمغالاة في الدفاع عن المصالح المحلية والتعصب لها إلى الإضرار بالمصلحة العامة.¹

4- أهمية الإدارة المحلية:

تبرز أهمية الإدارة المحلية في اتصالها المباشر بالمواطنين، وقدرتها على التعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم وتفاعل معها بشكل أو بآخر، وهي بهذا تكون القاعدة الأولى في استخراج وتصنيف المعلومات، والآلية التي توجه مساهمات المجتمع المحلي لخدمة عملية التنمية، ولذا فإن الإدارة المحلية يمكن أن تسهم بقدر كبير في تنمية المناطق المحلية وفي تطوير الريف وتحقيق المشاركة النشطة في برامج التنمية، وإعداد الخطط وإنجاز العديد من المشروعات التنموية، وذلك لأن نظام الإدارة المحلية يقوم في الأساس على تنفيذ رغبات المشروعات التنموية وذلك لأن نظام الإدارة المحلية يقوم في الأساس على تنفيذ رغبات المواطنين بواسطة هيئات حكومية ومجالس محلية وهي وسيلة ملائمة لأداء الخدمات ذات الطابع المحلي والإشراف على إداراتها، ولهذا فإن الإدارة المحلية بمفهومها الشامل الرسمي وغير رسمي يمكنها أن تحتل موقعها كنقطة تلتقي عندها طموحات الدول وآمال المواطنين.

وينظر رجال الفكر السياسي إلى أن الإدارة المحلية على أنها الأساس لتنمية فكرة الوطن الأكبر أو الوحدة الإقليمية بمجموعة من الأوطان الكبيرة، ويمكن إدراك أهمية الإدارة المحلية من خلال التعرف على الأهداف التي ترمي إليها والمهام أو الأدوار التي تقوم بها في عملية التنمية.²

5- أسباب ظهور الإدارة المحلية:

لقد تعددت أسباب ظهور الإدارة المحلية، نتيجة التحولات التي شاهدها الدول الحديثة والحاجة إلى تنظيم أكثر فعالية لتسيير شؤون العامة على مستوى المحلي ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

5-1- الأسباب السياسية:

- إن الإدارة المحلية تعبر تعبيراً صادقاً عن رغبة المواطنين.
- تمثل الإدارة المحلية امتداداً لحكم الشعب نفسه بنفسه ولمصلحته.
- تعمل على توفير الفرص لاشتراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية الأمر الذي يمكنهم من التدريب على ممارسة العمل السياسي.

¹ - آمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية. جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، د ط، 2019، ص ص 91-92.

² - غازي القبلان: تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة على دور الحكام الإداريين. دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، سنة 2017، ص ص 29-30.

- تؤدي الإدارة المحلية إلى تربية الناخبين تربية سياسية من خلال ممارستهم للديمقراطية مما يمكنهم الاختيار الأفضل لممثلهم.¹

5-2- الأسباب الاقتصادية:

- تؤدي إلى تنشيط الاقتصاد القومي بإضافة إلى خلق نشاط اقتصادي محلي.
- تؤدي إلى القيام بمشروعات اقتصادية تنطلق من واقع المجتمعات المحلية.

5-3- الأسباب الاجتماعية:

- المساعدة على تطبيق مبدأ المشاركة الاجتماعية للسكان المحليين كقاعدة للديمقراطية.
- التخلص من بعض العادات وتقاليد الاجتماعية الضارة كمؤشر على تخلف هذه المجتمعات.²

¹ - ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة. المنهل للنشر والتوزيع، د ط، سنة 2008، ص 21.

² - المرجع نفسه: ص 22.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بمتغيراتها الرئيسية، المتمثلة في ضغوط العمل والأداء الوظيفي والإدارة المحلية مع توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، فقد تمّ التطرق إلى مصادر ضغوط العمل كما تمّ استعراض عناصر ضغوط العمل وأنواعها وآثارها المختلفة، إضافة إلى أهم الإستراتيجيات والنظريات التي تناولت كيفية إدارتها والحدّ من آثارها السلبية. كما تناول الفصل مكونات وابعاد وأنواع الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أهميته والعوامل المؤثرة فيه، ثمّ الأساليب التي تساهم في تحسينه، مع إبراز العلاقة الوثيقة بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي دون أن ننسى النظريات المفسّرة له. وفي الأخير تمّ التطرق إلى الإدارة المحلية من خلال توضيح أهدافها وأهميتها في تحقيق التنمية المحلية وتقديم الخدمات العمومية، مع عرض أبرز التحديات التي تواجهها باعتبارها بيئة عمل تتطلب مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في أداء الموظفين. وبناء على ما سبق يتضح أنّ ضغوط العمل والأداء الوظيفي يمثلان عنصرين مترابطين داخل الإدارة المحلية، وأنّ حسن إدارة الضغوط وتوفير بيئة عمل مناسبة يساهمان في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: المنهج المستخدم

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: العينة وخصائصها

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعني منهجية البحث مجموعة من المناهج والطرق التي تواجه الباحثة في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة، وعندما تطرقنا لإشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي، و تقصينا على أهم المتغيران الأساسيان اللذان يشكلان نقطة انطلاق نحو الكشف عن أبرز الظواهر الاجتماعية والنفسية داخل المؤسسة وكذلك الإدارة المحلية (ضغوط العمل، الإدارة المحلية)، سوف نقوم في هذا الفصل بتفصيل الإجراءات المنهجية التي مرت بها الدراسة، بدءًا بالمنهج المستخدم ثم أدوات جمع البيانات و بعدها مجالات الدراسة و أخيرا العينة و خصائصها.

أولاً: المنهج المستخدم

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كمّ من المعرفة أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة في ذلك المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق التي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي تواجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.¹

والمنهج هو الأسلوب أو الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسة موضوع معين، حيث يقوم من خلاله بتحديد الخطوات التي يتبعها في البحث بداية من طرح الإشكالية وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع ثم تحليلها ومقارنتها بطريقة علمية ومنطقية، ويهدف المنهج إلى تنظيم أفكار الباحث وتوجيهه أثناء دراسته، مما يساعده على فهم الظاهرة المدروسة وبالتالي الوصول إلى نتائج دقيقة موضوعية. واستناداً إلى الكتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فالباحث قبل دراسة أي ظاهرة فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.²

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه تلك الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.³ وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد تم تطبيق المنهج الوصفي من خلال محاولة التعرف على ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الإدارة المحلية.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة: يعرفها البعض بأنها المراقبة والملاحظة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية محددة من أجل الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص السلوك أو الظاهرة، وتعرف

¹ - مسعي أحمد حمزة، الضغوط المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة، 2015/2014، ص 21-22.

² - المرجع نفسه، ص 22.

³ - غنية أفنوخ، منهجية البحث العلمي، مطبوعة جامعية خاصة بطلبة السنة أولى ماستر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم الدراسات الدولية، تخصص دراسة استراتيجية وأمنية، جامعة الجزائر 3، 2025/2024، ص 146.

كذلك بأنها التركيز المتوقع على سلوك فرض معين أو مجموعة معينة، فهو تتبع ورصد التغيرات بحيث يمكن للباحثين فقط وصف السلوك وتحليله وتقييمه.¹

ولقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة داخل الإدارة المحلية كنوع من أنواع الملاحظة، حيث اكتفينا بمراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم اليومية والضغوط التي يواجهونها بشكل طبيعي، ولم تكن ملاحظتنا كبيرة أو معقدة، ولقد تم ذلك عند القيام بالدراسة الاستطلاعية للإدارة المحلية.

بالرغم من أن هذه الملاحظة بسيطة وغير مفصلة، لكنها وفرت لنا تصوراً واضحاً عن أهم النقاط التي يجب التركيز عليها في الاستمارة بطريقة مدروسة، إذ استطعنا تعديل بعض الأسئلة لتناسب مع طبيعة العمل الحقيقية وسهولة فهم الموظفين لها قبل توزيع النسخة النهائية من الاستبيان.

وعبر هذا الأسلوب تمكنا من جمع معلومات لا نقول عنها دقيقة لكنها أفادتنا في معرفة بعض الجوانب التي تغطي موضوع الدراسة.

فالملاحظتنا المباشرة أعطتنا تصوراً واضحاً عن كيفية تفاعل الموظفين مع الاستمارة ومدى استعدادهم للإجابة بصدق، وهو ما ساهم في إثراء البيانات وتحسين جودة نتائج البحث بشكل ملموس.

2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من المستجوبين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد الاستمارة رابطة علاقة بين الباحث والمستجوب، وهذه الوسيلة لها ارتباط مباشر بالميدان أي بالحقائق الواقعية، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها يتعلق بالحقائق وبعضها الآخر يتعلق بالآراء والمواقف وبعضها عاماً وبعضها متخصصاً.²

وتعرف الاستمارة بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.³

¹ - السعيد مزروع، تصميم وبناء أدوات البحث العلمي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، السنة الأولى ماستر نشاط بدني رياضي مدرسي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024، ص 04.

² - موسى محمد مصباح، منهجية البحث العلمي بالتركيز على البحث القانوني، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، سنة 2022، ص 60.

³ - المرجع نفسه، ص 61.

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة بحث وُجّهت إلى مجتمع البحث، تم وضع 25 سؤالاً في الاستمارة وقد قسمت على النحو التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

وتتضمن 07 بيانات من 01 إلى 07، واشتمل على الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، الوظيفية.

المحور الثاني: الخاص بالتساؤل الفرعي الأول

عبء العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي، تتضمن 06 أسئلة من 08 إلى 13 سؤالاً.

المحور الثالث: الخاص بالتساؤل الفرعي الثاني

نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيره على الأداء الوظيفي، يتضمن 05 أسئلة من 14 إلى 18 سؤالاً.

المحور الرابع: الخاص بالتساؤل الفرعي الثالث

ضغط العمل وانعكاسه على الأداء الوظيفي، ويتضمن 7 أسئلة من 19 إلى 25 سؤالاً.

ثالثاً: مجالات الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية في ولاية الطارف على مستوى الإدارة المحلية، وهي هيئة إدارية تنظيمية تنفيذية ذات بنية تسييرية تعمل على تنفيذ وتطبيق كل التنظيمات والقرارات لصالح الجماعات المحلية التابعة للدولة.

1- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في مجتمع البحث الذي أجريت فيه دراستنا، ويتكون من جميع موظفي الإدارة المحلية لولاية الطارف ويبلغ عددهم 700 موظف، وموزعين كالتالي:

- مكتب الموارد البشرية.
- مكتب الميزانيات والممتلكات
- مكتب التنشيط المحلي.

2- المجال الزمني:

وهي المدة التي استغرقت لإنجاز الدراسة ابتداء من الإطار النظري وإعداد أدوات البحث إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وكان وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وهي التي يتم فيها ضبط موضوع المذكرة وبعدها القيام ببحث وجمع المراجع التي تناولت متغيرات الدراسة، من 2025/11/10 الى غاية 2025/11/14.

المرحلة الثانية: من 12 فيفري 2026 الى غاية 07 مارس 2026، يتم فيها بناء وإعداد الجانب النظري لموضوع الدراسة.

المرحلة الثالثة: تتمثل في الفترة الممتدة من 2026/04/05 إلى غاية 2026/04/19، تم فيها النزول إلى الميدان والمتمثل في مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف من أجل قبول الترخيص الممنوح لنا من قبل إدارة القسم لجمع المعلومات والمعطيات الخاصة بالدراسة، ولأنه كان لنا سهلا الدخول الى مديرية الادارة المحلية نتيجة لشغل الطلبة مدار راضية منصب عمل في تلك الإدارة هذا الأمر ساعدنا في الاتصال المباشر.

المرحلة الرابعة: من 2026/04/20 إلى غاية 2026/04/23 في هذه المرحلة تم فيها إعداد استمارات المقابلة، قمنا بالوقوف عليها وتوزيعها على الموظفين مصلحة الميزانية والممتلكات، وتفرغ بياناتها وتحليلها.

المرحلة الأخيرة: من 2026/05/03 الى غاية نهاية شهر ماي، تم فيها استخلاص النتائج بعد تفسير وتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها نظريا وميدانيا، والتي من خلالها ساعدتنا على الاجابة على مختلف التساؤلات الفرعية والإشكالية وبعد ذلك تم طباعة وإخراج المذكرة في آخر مرحلة.

3- الموقع الجغرافي:

تقع مديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف في شرق غرب مدينة الطارف بجوار مجلس القضاء، يحدها من الجنوب الطريق الوطني رقم 44، ويجاورها من الشمال الحي الإداري، ومن الجهة الغربية بنك التنمية المحلية.

وقد تم إنشاؤها في 04 فيفري 1984 طبقاً للتقسيم الإداري لسنة 1984 بموجب القانون 84 / 09 المؤرخ في 04 فيفري 1984.

تتكون الإدارة المحلية للولاية من ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة التنشيط المحلي.
- مصلحة الميزانيات والممتلكات، مكان التريص.

4- مهام المصالح المختلفة على مستوى الإدارة المحلية لولاية الطارف:

ويتكون من مصالح:

4-1- مصلحة الميزانيات والممتلكات:

وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي:

أ- مكتب ميزانية الولاية:

- إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية.
- برمجة وعرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة والتصويت عليها.
- إعداد الوثائق الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها.
- تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية.
- ضمان تحضير، إعداد والمصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي.
- متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية.

ب - مكتب الميزانية غير المركزية للدولة:

- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير المركزية للدولة.
- القيام بالالتزام بالاعتمادات الممنوحة وتسديدها وفق الإجراءات التنظيمية السارية المفعول.
- تسير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي.

ج- مكتب الوسائل العامة والممتلكات:

- الصيانة، التصليح والمحافظة على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية.
- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية.
- متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية.
- تسير حظيرة السيارات التابعة للولاية.
- اقتناء اللوازم، العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر.
- تسير المخزون والمخازن.
- مسك سجلات الجرد والمحاسبة العينية.
- مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية وتحديثها.

- تسيير ورشات الصيانة والتصلّيح.

4-2- مصلحة التنشيط المحلي:

تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأعمالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك (العقارية، المنقولة).

بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثل: الإنجاز والتوريد. وتتكون المصلحة بدورها من ثلاثة مكاتب:

أ- مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات وممتلكات البلديات:

- جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية للسير المنتظم للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية.
- ضمان المراقبة والمتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية.
- ضمان مراقبة المداورات المتعلقة بمالية البلديات والمصادقة عليها.
- متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات.
- تحضير وإعداد ملفات الإعانات لفائدة البلديات وضمان متابعتها.
- تجميع، تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية.
- متابعة ومراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية.
- القيام بكل الدراسات والتحليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية.
- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية.
- مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة وغير المنتجة للمداخيل.
- متابعة ومراقبة سجلات مكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات والمرافق التابعة للبلديات.
- ب- مكتب متابعة الصفقات العمومية والبرامج التنموية:
- ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات.

- إعداد ومتابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية.
- إعداد دفاتر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية.
- إعداد ومنح الصفقات والعقود التي تستجيب لاحتياجات الولاية.
- ضمان سير مختلف اللجان الدائمة لفتح الأطراف وتقييم العروض.

ج- مكتب الإعلام الآلي:

- تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- دراسة الاحتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الإعلام الآلي.
- إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية والبلديات.

4-3- مصلحة الموارد البشرية:

أ- مكتب تسيير المستخدمين:

- إعداد وتحديد إستراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية والبلديات.
- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين المأخوذين على عاتق ميزانية الدولة والميزانية اللامركزية للولاية ومتبعة البلديات في إعداد مخططاتها.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات.
- القيام بعمليات التوظيف، التعيين، الترقية وتقييم الكفاءات والأداءات.
- نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات.
- مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات، والتأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين للتنظيم الساري المفعول.
- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات .

ب- مكتب التكوين:

- تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفقا للأولويات والأهداف المسطرة .
- تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن والمناصب، بصفة دائمة من أجل تكييف برامج التكوين .

- إعداد وتنفيذ برامج التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها وتقييمها .
- ضمان تكوين المستخدمين وتجديد معلوماتهم .
- ضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى .
- مساعدة البلديات في إعداد مخططات التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى .

ج- مكتب النشاط الاجتماعي:

- متابعة ومراقبة النشاطات الاجتماعية .
- ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية .
- تقديم المساعدة إلى مستخدمي الجماعات المحلية طبقاً للتنظيم المعمول به .
- معالجة ومتابعة العرائض ذات الطابع الاجتماعي .
- تنشيط إطار الحوار والتشاور والإصغاء وتسيير النزاعات.

رابعاً: العينة وخصائصها

1- تعريف العينة:

تعرف العينة بأنها "نموذج يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي.¹

كذلك تعتبر العينة جزءاً من مجتمع الدراسة التي يجمع منها البيانات الميدانية، وتعد جزءاً من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.²

2- طريقة اختيار العينة:

تعد طريقة اختيار العينة من المراحل الأساسية في البحث العلمي، حيث يعتمد الباحث على اختيار مجموعة محددة من الأفراد من المجتمع الأصلي للدراسة، ويتم ذلك وفق معايير وشروط معينة بهدف أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً، مما يسمح بالحصول على نتائج يمكن تعميمها على باقي أفراد المجتمع.

¹ - عامر قنذلية، منهجية البحث العلمي، اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2019، صفحة 22، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² - مسعي أحمد حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

ويختلف أسلوب اختيار العينة حسب طبيعة البحث وحجم المجتمع والإمكانات المتوفرة لدى الباحث، ففي بحثنا هذا قمنا بسحب عينة قصدية.

وتعرف كذلك بأنها (العينة القصدية): نوع من العينات في البحث العلمي يقوم فيها الباحث باختيار أفراد العينة بشكل مقصود متعمد، وذلك اعتماداً على معايير يحددها مسبقاً تتناسب مع موضوع الدراسة حيث يتم اختيار الأشخاص الذين يملكون المعلومات التي تساعد في الحصول على بيانات دقيقة تخدم أهداف البحث.

ولقد تمّ اختيار العينة القصدية لعدة مبررات منهجية، منها أنها الأنسب للموضوع، بالإضافة إلى سهولة استخدامها، ناهيك عن كونها تسمح للباحث بجمع المعلومات والبيانات بشكل كبير، وقد اعتمدنا في دراستنا على 25 عينة.

3- خصائص العينة:

تُعد العينة جزءاً ممثلاً من المجتمع الأصلي، تتميز بعدة خصائص أساسية من أهمها:

- التمثيل: يجب أن تعكس العينة خصائص المجتمع الأصلي بدقة حتى يمكن تعميم النتائج عليه.
 - الحجم المناسب: ينبغي أن يكون حجم العينة كافياً لتحقيق نتائج دقيقة دون أن يكون كبيراً بشكل يعيق الدراسة أو صغيراً يضعفها.
 - العشوائية: (في بعض أنواع العينات): يجب أن تتاح الفرصة لكل فرد في المجتمع ليكون ضمن العينة مما يقلل من التحيز.
 - إمكانية الدراسة: يجب أن تكون العينة قابلة للوصول و الدراسة من حيث الوقت والجهد والتكلفة.
 - الدقة والموضوعية: اختيار العينة يجب أن يتم بطريقة علمية بعيدة عن التحيز الشخصي¹.
- وقد تمّ اختيار 25 موظفاً من مصلحة الميزانيات وممتلكات باعتبار هذه المصلحة تعاني من ضغوطات.

¹ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د ط، سنة 1999، ص 109، 110.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لقاعدة أساسية ألا وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة حيث تم تحديد مجالات الدراسة للمكان والزمان والبشري، كما وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعد أسلوب وطريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة، كما استخدمنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، الملاحظة، والاستمارة، وسنوضح في الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: تفريغ البيانات في جداول

ثانياً: تحليل البيانات حسب الفرضيات

ثالثاً: تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: نتائج الدراسة

خامساً: الاقتراحات والتوصيات

تمهيد:

يمثل هذا الفصل المرحلة التطبيقية من الدراسة، حيث يتم الانتقال من الجانب النظري إلى معالجة المعطيات الميدانية التي تم جمعها من واقع عمل موظفي الإدارة المحلية، ويهدف هذا الفصل إلى استثمار البيانات المتحصل عليها وتحليلها بطريقة منهجية، مما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في البيئة المدروسة، الإدارة المحلية.

وسيتّم في البداية عرض عملية تفريغ البيانات وتنظيمها في شكل جداول تسهل قراءتها، ثم الانتقال إلى تحليلها في ضوء الفرضيات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على مدى انسجام النتائج مع ما تم طرحه نظرياً، كما سيتم ربط هذه النتائج ببعض الدراسات السابقة لإبراز أوجه التشابه والاختلاف وتعميق الفهم حول الموضوع.

وفي ضوء ذلك سيتم عرض أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها ومحاولة تفسيرها بشكل علمي، قبل تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين ظروف العمل والرفع من مستوى الأداء الوظيفي، ويختتم الفصل بخلاصة عامة تلخص أهم ما ورد فيه تمهيداً للخاتمة النهائية للدراسة.

أولاً: تفريغ البيانات في جداول

تعد مرحلة تفريغ البيانات في جداول من أهم المراحل في البحث العلمي، إذ تمكن الباحث من تفسير المعطيات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة، خاصة الاستمارة، ومن خلال هذه المرحلة يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات دلالة علمية تساعد في الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة.

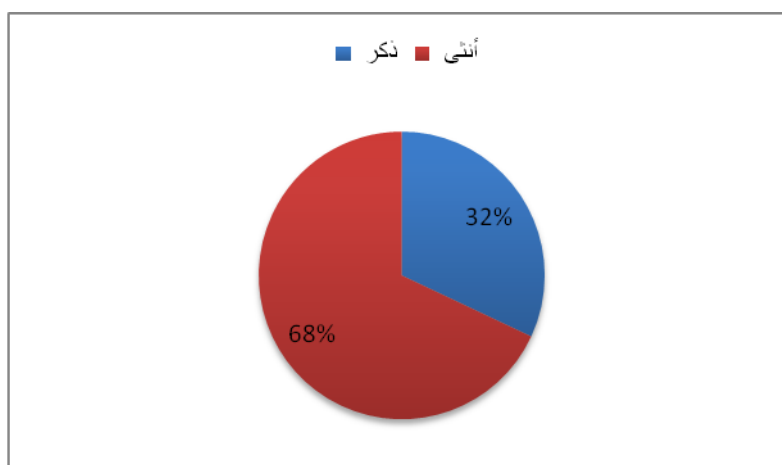
وعليه سنقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة إلى أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام أساليب إحصائية مبسطة من خلال تفريغ البيانات في جداول وتفسيرها بشكل يبرز أهم المؤشرات المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في ضغوط العمل والأداء الوظيفي، كما ستسعى الدراسة إلى ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة بهدف الوصول إلى استنتاجات موضوعية ودقيقة.

1- تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية:

جدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	08	% 32
أنثى	17	%68
المجموع	25	% 100

المصدر: إستمارة الإستبيان



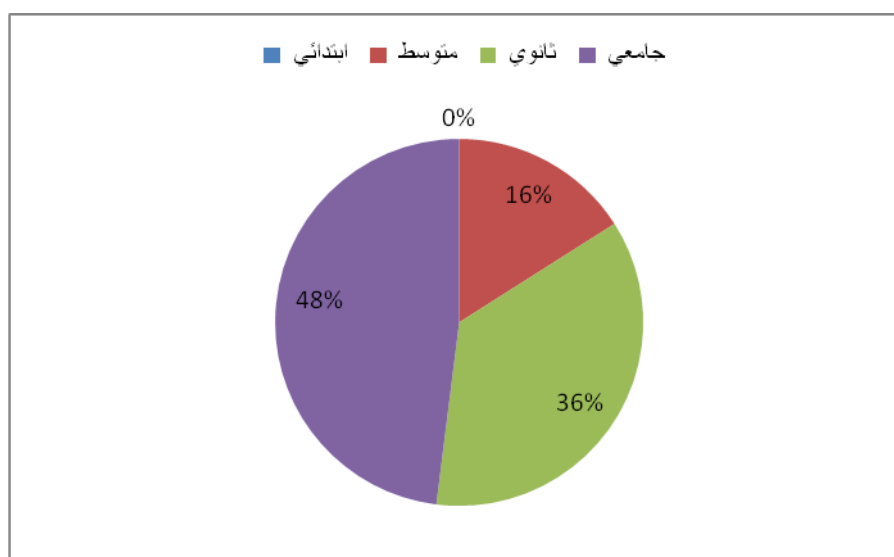
شكل رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 08 بنسبة (32%)، في حين بلغ عدد الإناث 17 بنسبة (68%)، وهي النسبة الغالبة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة العمل داخل المؤسسة التي قد تميل إلى توظيف الإناث بشكل أكبر أو إلى تواجدهن بكثرة في هذا المجال، كما قد يكون لهذا التوزيع تأثير على نتائج الدراسة خاصة فيما يتعلق بضغوط العمل والأداء الوظيفي، نظرًا لاختلاف طبيعة الاستجابة للضغوط بين الجنسين. ومنه نستنتج أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الأنثوي.

جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي
16 %	04	متوسط
36 %	09	ثانوي
48 %	12	جامعي
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان



شكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

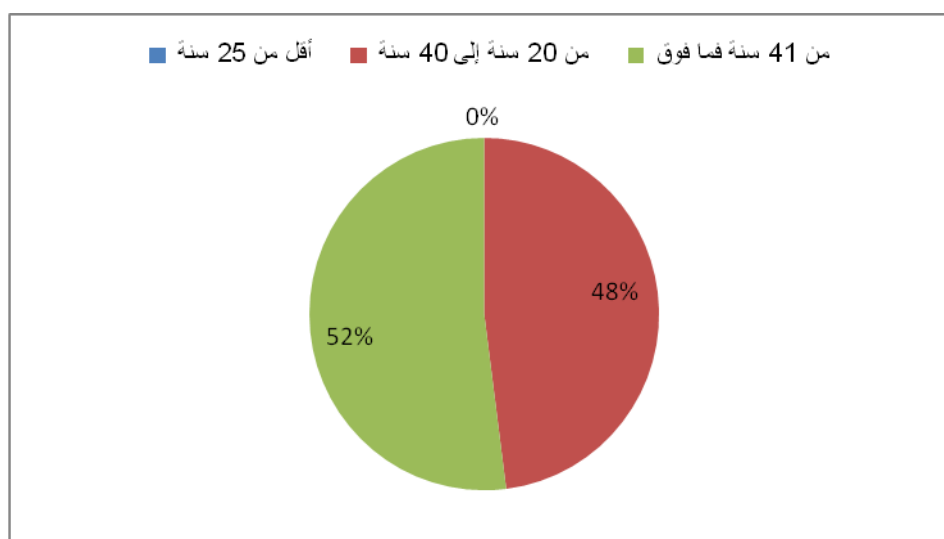
يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن فئة المستوى الجامعي تمثل النسبة الأكبر بـ 48%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 36%، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 16%، في حين لم تسجل فئة المستوى الابتدائي نسبة 0%.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب مستوى تعليمياً مرتفعاً، خاصة في الوظائف الإدارية التي تستدعي مؤهلات علمية ومعرفية، كما يعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة، وهو ما قد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل بفعالية. ومن هنا نستنتج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، مما يعزز من كفاءتهم المهنية.

جدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	00	00 %
من 20 سنة إلى 40 سنة	12	48 %
من 41 سنة فما فوق	13	52 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إستمارة الإستبيان



شكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

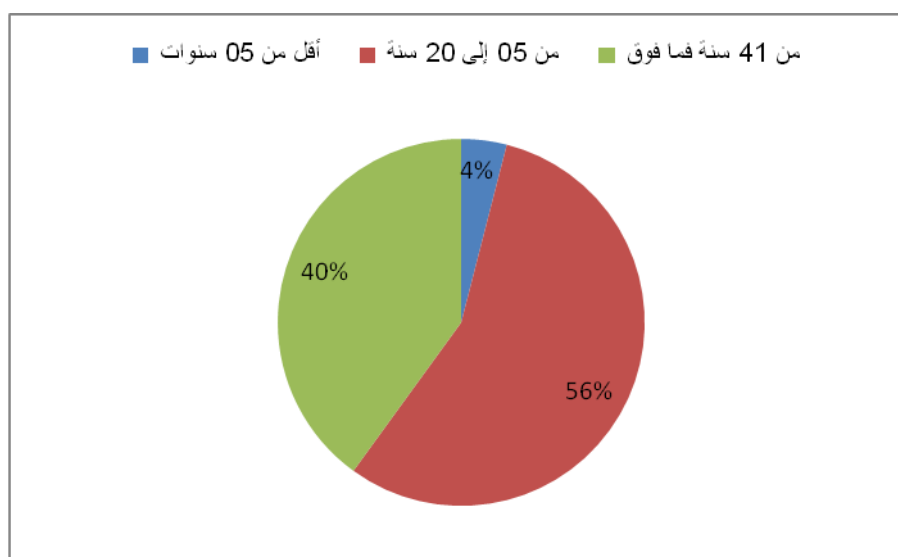
يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق تمثل النسبة الأكبر بـ 52%، تليها فئة من 25 سنة إلى 40 سنة بنسبة 48%، في حين لم تسجل أي نسبة للفئة الأقل من 25 سنة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والكبيرة، وهو ما يعكس طبيعة العمل التي قد تتطلب نضجاً وخبرة للتعامل مع المهام والمسؤوليات، كما أن هذا التوزيع العمري قد يكون له تأثير على طريقة تعامل الأفراد مع ضغوط العمل ومستوى أدائهم الوظيفي. ومن هنا نستنتج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية ناضجة تمتلك الخبرة والكفاءة للتكيف مع ضغوطات العمل.

جدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	01	04 %
من 05 سنة إلى 20 سنة	14	56 %
من 41 سنة فما فوق	10	40 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إستمارة الإستبيان



شكل رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

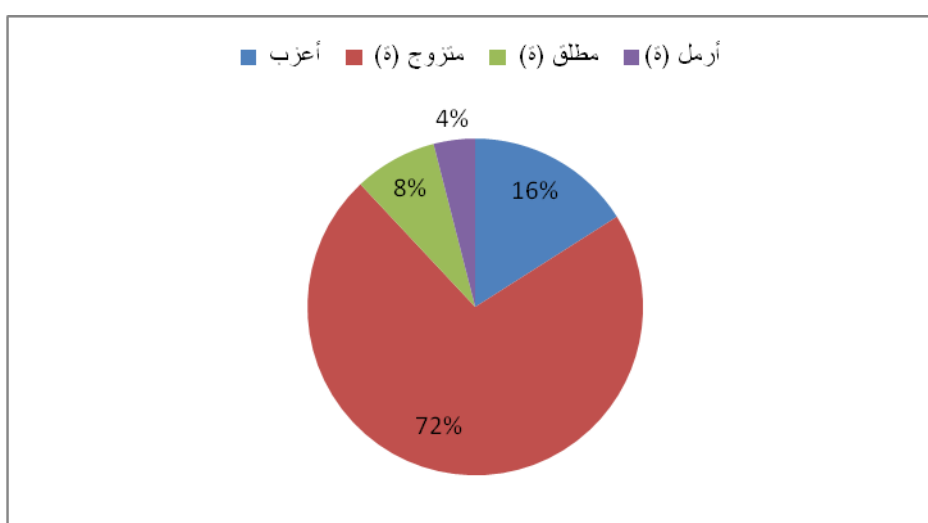
يوضح الجدول رقم 04 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن الفئة التي تتراوح خبرتها من 05 إلى 20 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 56%، تليها فئة الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 40%، في حين تمثل الفئة الأقل من 05 سنوات نسبة ضئيلة جداً بـ 4%.

يمكن تفسير هذا التوزيع بأن المؤسسة تعتمد على موظفين ذوي خبرة متوسطة وطويلة، مما يعكس أهمية الخبرة المهنية في أداء المهام بكفاءة والتعامل مع ضغوط العمل، كما أن وجود غالبية الموظفين في الفئة المتوسطة والخبرة الطويلة يساهم في استقرار العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. ومنه نستنتج أن العينة تتميز بتجربة مهنية جيدة تعزز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	04	16 %
متزوج (ة)	18	72 %
مطلق (ة)	02	08 %
أرمل (ة)	01	04 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إستمارة الإستبيان



شكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول رقم 05 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، حيث نلاحظ أن فئة المتزوجين تمثل النسبة الأكبر بـ 72%، تليها فئة العزاب بنسبة 16%، في حين تمثل فئة المطلقون 8%، وفئة الأرمال 4%.

ويمكن تفسير هذا التوزيع بأن غالبية أفراد العينة في مرحلة مستقرة عائلياً، مما قد يؤثر على استقرارهم النفسي والمهني وقدرتهم على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة. ومنه نستنتج أن العينة تتميز بغالبية متزوجة، وهو ما قد يكون عامل دعم في مواجهة تحديات العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	12	48 %
عون تحكم	04	16 %
عون تنفيذ	09	36 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إستمارة الإستبيان

يوضح الجدول رقم 06 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي، حيث نلاحظ أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر بـ 48%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36%، في حين تمثل فئة أعوان التحكم 16%.

ويمكن تفسير هذا التوزيع بأن أغلبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية، مما ينعكس على أداء العمل وقدرة الأفراد على مواجهة الضغوطات المهنية.

جدول رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب متغير نوع العمل الذي تقوم به

نوع العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
مكاني	09	36 %
ميداني	09	36 %
مزيج بين الاثنين	07	28 %

المجموع	25	% 100
---------	----	-------

المصدر: إستمارة الإستبيان

يمثل الجدول رقم 07 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع العمل، حيث نلاحظ أن فئتي العمل المكتبي والميداني تمثل كل واحدة منهما نسبة 36%، في حين تمثل فئة العمل المزدوج "المزيج بين الاثنين" نسبة 28%.

ويمكن تفسير هذا التوزيع بأن المؤسسة تعتمد على توزيع متوازن بين العمل المكتبي والميداني، مع وجود عدد أقل من الموظفين الذين يجمعون بين النوعين، كما أن نوع العمل يؤثر على طبيعة ضغوط العمل، حيث قد تواجه الفئات الميدانية ضغوطاً مختلفة عن الفئات المكتبية، في حين قد تواجه الفئة المختلطة تحديات مزدوجة.

ومن هنا نستنتج أن توزيع نوع العمل متوازن نسبياً، وهو ما ينعكس على تنوع التجارب المهنية وقدرة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل المختلفة.

2- تفريغ البيانات الخاصة بعبء العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي:

الفرضية الأولى:

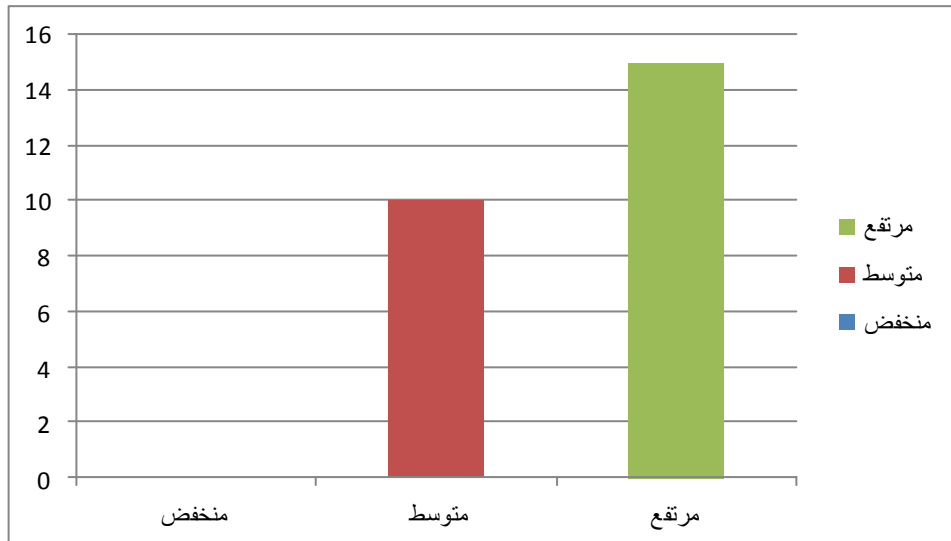
جدول رقم (08): يمثل توزيع العينة حسب متغير تقييم حجم عبء العمل الملحق

النسبة المئوية %	التكرارات	حجم عبء العمل الملحق عليه
% 00	00	منخفض
% 40	10	متوسط
% 60	15	مرتفع
% 100	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يوضح الجدول رقم 08 توزيع إجابات أفراد العينة حسب السؤال المتعلق بتقييم حجم عبء العمل الملحق عليهم، حيث لم يسجل أي موظف تقييماً منخفضاً، بينما اختار 40% تقييماً متوسطاً و60% تقييماً مرتفعاً، مما يعكس طبيعة العمل داخل المؤسسة وقد يؤثر على أدائهم الوظيفي. ومنه نستنتج أن حجم عبء العمل يمثل عامل ضغط مهم على الموظفين ويجب أخذه بعين الاعتبار.

شكل رقم (10): يمثل توزيع العينة حسب متغير تقييم حجم عبء العمل الملقى



جدول رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب حجم المهام الموكلة

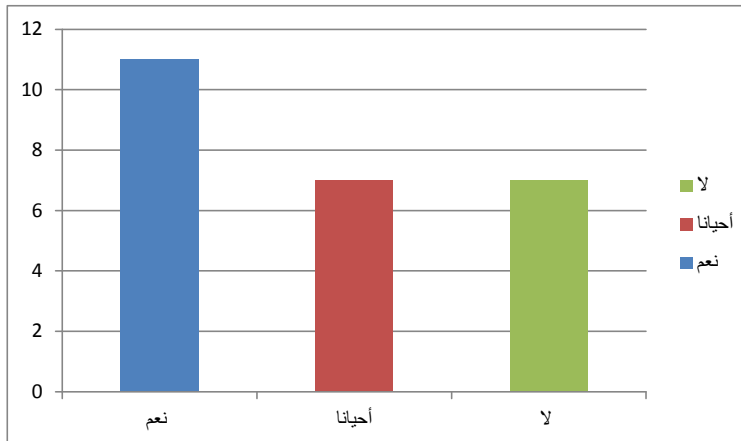
النسبة المئوية %	التكرارات	حجم المهام الموكلة
44 %	11	نعم
28 %	07	أحياناً
28 %	07	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يوضح الجدول رقم (09) توزيع إجابات أفراد العينة حسب السؤال المتعلق بما إذا كان حجم المهام يفوق قدرتهم على الإنجاز، حيث اختار 44% من الموظفين الإجابة بـ "نعم"، بينما اختار 28% "أحياناً" و 28% "لا".

وتشير هذه النتائج إلى أن نحو نصف الموظفين يشعرون بأن حجم المهام يفوق قدراتهم، في حين يرى الباقي أنهم قادرون على إنجازها أو أحياناً يواجهون صعوبة. ومنه نستنتج أن توزيع المهام قد يشكل ضغطاً على بعض الموظفين، وهو عامل مهم يجب مراعاته عند دراسة العلاقة بين عبء العمل والأداء الوظيفي.

شكل رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب حجم المهام الموكلة



جدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب توزيع المهام عادل

النسبة المئوية %	التكرارات	توزيع المهام عادل
24 %	06	نعم
32 %	08	أحياناً
44 %	11	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يوضح الجدول رقم (10) توزيع إجابات أفراد العينة حول السؤال المتعلق بعدالة توزيع المهام داخل الإدارة، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ "نعم" 24%، و"أحياناً" 32%، بينما بلغت نسبة "لا" 44%. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب الموظفين يرون أن توزيع المهام داخل الإدارة غير عادل، مما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط والضغط النفسي ويؤثر على أدائهم الوظيفي. ومنه نستنتج أن عدالة توزيع المهام تعد عاملاً مهماً في تقليل ضغوط العمل وتحسين الأداء، ويستلزم الانتباه إليها في سياسات التسيير الإداري.

جدول رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب ضغط العمل يؤدي إلى إرتكاب أخطاء أثناء أداء المهام

ارتكاب الأخطاء أثناء أداء المهام	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	16	64 %
أحياناً	09	36 %
لا	00	00 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إستمارة الإستبيان

الأخطاء أثناء أداء المهام، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ "نعم" 64%، و"أحياناً" 36%، بينما لم يسجل أي موظف إجابة بـ "لا".

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين يواجهون ضغطاً كبيراً أثناء أداء مهامهم، مما يزيد من احتمالية ارتكاب الأخطاء.

ومن هنا نستنتج أن ضغط العمل عامل مؤثر بشكل واضح على جودة أداء الموظفين، ويستلزم اتخاذ إجراءات لتخفيف الضغوط وتحسين فعالية العمل.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب السبب الرئيسي لزيادة عبء العمل

السبب الرئيسي لزيادة عبء العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
نقص عدد الموظفين	04	16 %
كثرة الملفات والمهام	04	16 %
سوء تنظيم العمل	12	48 %
أخرى	05	20 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إستمارة الإستبيان

يوضح الجدول رقم (12) توزيع إجابات أفراد العينة حسب السبب الرئيسي لزيادة عبء العمل، حيث اعتبر 48% من الموظفين أن السبب الرئيسي هو سوء تنظيم العمل، بينما اختار 16% نقص عدد الموظفين، و16% كثرة الملفات والمهام، في حين اختار 20% أسباباً أخرى. وتشير هذه النتائج إلى أن العامل الأكثر تأثيراً في زيادة عبء العمل هو سوء تنظيم المهام والعمليات داخل الإدارة، وهو ما يعكس الحاجة إلى إعادة هيكلة تسيير العمل وتحسين التخطيط الإداري. ومن هنا نستنتج أن ضبط تنظيم العمل ومتابعة توزيع المهام بشكل فعال يعد من العوامل الأساسية لتقليل ضغوط العمل.

3- تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

- نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيرها على الأداء الوظيفي

جدول رقم (13): نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيره على الأداء الوظيفي

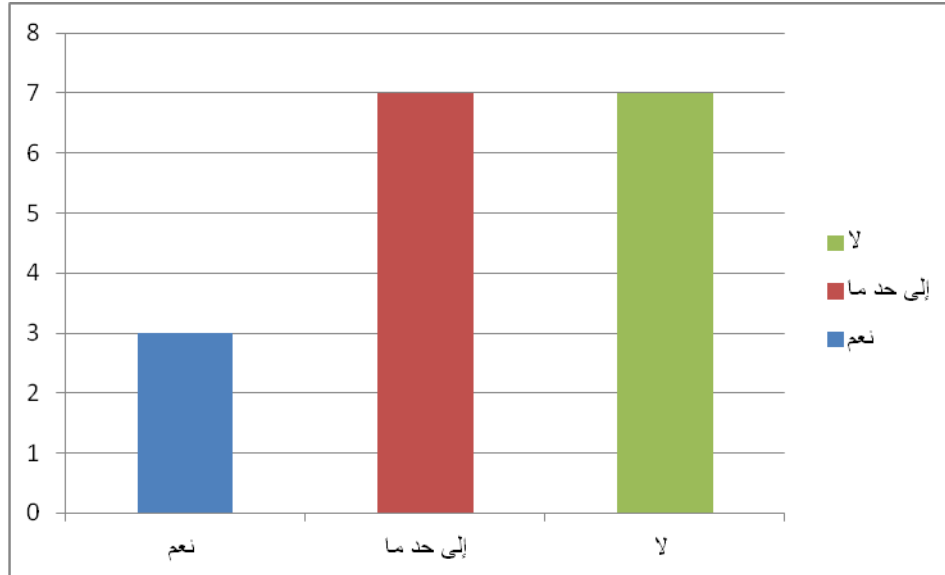
النسبة المئوية %	التكرارات	نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيره على الأداء الوظيفي
12 %	03	نعم
72 %	18	إلى حد ما
25 %	04	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيرها على الأداء الوظيفي أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ «إلى حد ما» بنسبة 72%، مما يدل على أن نقص الوسائل والإمكانيات يؤثر بشكل مباشر وواضح على الأداء الوظيفي. في حين صرح 12% من أفراد العينة بـ «نعم»، وهو ما يشير إلى أنه يشي إلى وجود فئة ترى أن نقص الوسائل والإمكانيات يؤثر بشكل مباشر وواضح على الأداء الوظيفي. أما فئة «لا» فقد سجلت نسبة 16%، مما يعكس أن جزءاً من أفراد العينة لا يعتبر نقص الوسائل والإمكانيات عاملاً مؤثراً في أدائهم الوظيفي.

وبناءً على ذلك يمكن أن نستنتج أن نقص الوسائل والإمكانيات له تأثير مباشر متفاوت الدرجة، حيث يغلب عليه الطابع المتوسط، مما قد يشير إلى أن تأثيره يختلف حسب طبيعة المهام والوظائف داخل المؤسسة.

شكل رقم (12): نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيره على الأداء الوظيفي



جدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى تأثير نقص الوسائل على الأداء الوظيفي

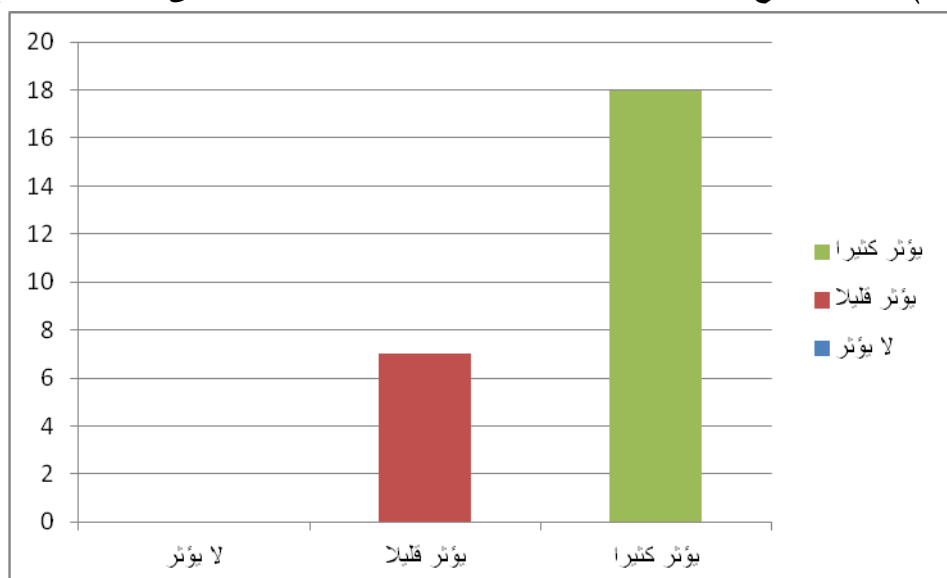
النسبة المئوية %	التكرارات	تأثير نقص الوسائل على الأداء الوظيفي
00 %	00	لا يؤثر
28 %	07	يؤثر قليلا
72 %	18	يؤثر كثيرا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب معدل تأثير مدى تأثير نقص الوسائل على الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ أن نسبة 72% من الباحثين صرحوا بأن نقص الوسائل يؤثر على أدائهم الوظيفي، وهي النسبة الأكبر، في حين أن نسبة 28% يرون أنه يؤثر أحيانا، مع غياب تام للإجابات التي تنفي هذا التأثير.

وتظهر هذه النتائج أن أغلب الموظفين يعانون من تأثير نقص الوسائل، وهو ما يمكن تفسيره بكون الوسائل تعد عنصراً أساسياً في تسهيل إنجاز المهام، وبالتالي فإن غيابها أو نقصها يؤدي إلى بطء في الأداء وزيادة الجهد المبذول، مما يخلق نوعاً من الضغط على الموظف. وعليه يمكن القول أن نقص الوسائل يعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

شكل رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى تأثير نقص الوسائل على الأداء الوظيفي



جدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب أكثر الوسائل التي تعاني نقصاً

النسبة المئوية %	التكرارات	أكثر الوسائل التي تعاني نقصاً
44 %	11	وسائل تقنية (حواسيب - برامج)
24 %	06	وسائل مكتسبة
08 %	02	وسائل الإتصال
24 %	06	أخرى
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب أكثر الوسائل التي يعانون نقصاً منها، حيث نلاحظ تفاوتاً في إجابات المبحوثين، إذ تصدرت الوسائل التقنية بنسبة قدرت بـ 44%، مما يدل على أن النقص في هذا النوع من الوسائل يعد الأكثر حدة، وهو ما يعكس أهمية الوسائل التكنولوجية في تسهيل العمل

وتحسين الأداء داخل المؤسسة، في حين جاءت فئتا الوسائل المكتبية وأخرى بنسب متساوية بلغت 24%، مما يشير إلى أن هناك نقصاً ملحوظاً أيضاً في هذه الجوانب، لكنه أقل حدة مقارنة بالوسائل التقنية، أما فئة وسائل الاتصال فقد سجلت أدنى نسبة قدرت بـ 08 %، مما يدل على أن هذا النوع من الوسائل لا يمثل مشكلة كبيرة بالنسبة للمبحوثين.

وبناءً على ذلك نستنتج أن النقص في الوسائل داخل المؤسسة يركز أساساً في الجانب التقني، وهو ما قد يؤثر بشكل مباشر على سير العمل وكفاءته، مما يستدعي ضرورة توفير هذه الوسائل لضمان تحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب نقص الإمكانيات التي تؤثر على إنجاز المهام

النسبة المئوية %	التكرارات	نقص الإمكانيات يؤثر على إنجاز المهام
52 %	13	نعم
48 %	12	أحياناً
/	/	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب تأثير نقص الإمكانيات على تأخر إنجاز المهام، حيث نلاحظ أن نسبة 52% من المبحوثين أكدوا أن نقص الإمكانيات يؤدي إلى تأخر في إنجاز العمل، في حين أن نسبة 48% يرون أنه يؤثر أحياناً، مع غياب تام للإجابات التي تنفي ذلك. وتظهر هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة متفقون على أن نقص الإمكانيات يسبب تأخراً في إنجاز المهام، وهو ما يعكس تأثيره المباشر على الأداء.

وعليه يمكن القول إن نقص الإمكانيات يساهم في خلق ضغوط عمل ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (17): يمثل توزيع العينة حسب اعتقاد أن تحسين الوسائل والإمكانيات يرفع الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	تحسين الوسائل والإمكانيات يرفع الأداء
------------------	-----------	---------------------------------------

نعم	21	% 84
ربما	04	% 16
لا	/	/
المجموع	25	% 100

المصدر: إستمارة الإستبيان

يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب اعتقاد أن تحسين الوسائل والإمكانيات يرفع الأداء، حيث نلاحظ أن نسبة 84% من المبحوثين يرون أن تحسين الوسائل يرفع الأداء، في حين أن نسبة 16% يرون أنه يساهم أحياناً، مع غياب تام للإجابات الراضية. وتظهر هذه النتائج اتفاقاً شبه تام بين الموظفين حول أهمية توفير الوسائل والإمكانيات، وهو ما يعكس دورها في تحسين الأداء وتقليل ضغوط العمل.

وعليه يمكن القول إن تحسين الوسائل يعد من أهم الحلول لرفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

4- تفريغ البيانات حسب ضغط الوقت وانعكاسه على الأداء الوظيفي:

الفرضية الثالثة:

جدول رقم (18): يمثل توزيع العينة حسب الوقت المخطط لإنجاز المهام الكافية

الوقت المخطط لإنجاز المهام الكافية	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	11	% 44
أحياناً	10	% 40
لا	04	% 16
المجموع	25	% 100

المصدر: إستمارة الإستبيان

تبين من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى كفاية الوقت المخطط لإنجاز المهام أن نسبة 44% من أفراد العينة أجابوا بـ«نعم»، مما يدل على أن هذه الفئة ترى أن الوقت المخصص لإنجاز المهام كافٍ في أغلب الحالات.

في المقابل أجاب 40% من أفراد العينة بـ«أحياناً»، وهو ما يعكس وجود تباين في تقدير كفاية الوقت، حيث يكون كافياً في بعض الظروف وغير كافٍ في ظروف أخرى حسب ضغوط العمل وطبيعة المهام، أما فئة «لا» فقد سجلت 16%، مما يشير إلى أن هذه الفئة ترى أن الوقت المخصص غير كافٍ.

وبناءً على ذلك يمكن الاستنتاج أن الوقت المخصص لإنجاز المهام يعتبر كافياً لدى جزء معتبر من أفراد العينة، إلا أن وجود نسبة غير قليلة ترى عكس ذلك أو بشكل جزئي، يدل على وجود تفاوت مرتبط بظروف العمل وتنظيمه.

جدول رقم (19): يمثل توزيع العينة حسب ضغط الوقت أثناء العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	ضغط الوقت أثناء العمل
48 %	12	نعم
32 %	08	أحياناً
20 %	05	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بضغط الوقت أثناء العمل، أن نسبة معتبرة من المبحوثين أكدوا وجود الضغط، حيث أجاب 48 % من أفراد العينة بـ«نعم»، مما يدل على أن ما يقارب نصف الفئة يعاني من ضغط زمني واضح أثناء أداء المهام، وهو ما يعكس وجود تحديات مرتبطة بتكثف العمل أو ضيق المدة الزمنية المخصصة لإنجازه.

في حين جاءت فئة «أحياناً» بنسبة 32%، وهو ما يشير إلى أن ضغط الوقت ليس حالة دائمة لدى هذه الفئة، وإنما يظهر بشكل متقطع تبعاً لطبيعة المهام وفترات الذروة في العمل. أما فئة «لا» فقد سجلت 20%، مما يدل على أن جزءاً من أفراد العينة لا يشعر بضغط الوقت أثناء العمل، وهو ما قد يعكس تفاوتاً في توزيع المهام أو اختلافاً في طبيعة الوظائف والمسؤوليات داخل المؤسسة.

ومن خلال ذلك يمكن أن نستنتج أن ضغط الوقت يعد عاملاً حاضراً بشكل ملحوظ داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يطغى الشعور به لدى غالبية أفراد العينة بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يستدعي دراسة آليات تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل أفضل يخفف من حدة هذا الضغط.

جدول رقم (20): يمثل توزيع العينة حسب تأثير ضغط الوقت على جودة العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	تأثير ضغط الوقت على جودة العمل
16 %	04	لا يؤثر
40 %	11	يؤثر قليلا
44 %	10	يؤثر كثيرا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يتبين من خلال هذا الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير ضغط الوقت على جودة الأداء، حيث صرح 44% من أفراد العينة بأن ضغط الوقت يؤثر كثيرا على جودة العمل، وهو ما يعكس إدراكا قويا لخطورة الضغوط الزمنية على دقة الإنجاز وفعاليتها، في المقابل أكد 40% من أفراد العينة أن ضغط الوقت يؤثر قليلا على جودة العمل، وهو ما يدل على أن تأثير الضغط ليس موحدًا بل يتفاوت تبعًا لطبيعة المهام أو قدرة الفرد على التكيف مع ضغوط العمل، أما فئة «لا يؤثر» فقد مثلت 16%، وهي نسبة أقل تدل على أن جزءًا محدودًا من أفراد العينة لا يرى أن ضغط الوقت ينعكس على جودة العمل.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول إن ضغط الوقت يشكل عاملاً ضاغطاً داخل بيئة العمل، حيث تتفق غالبية الآراء على أنه يؤثر بشكل كبير على جودة الأداء، وهو ما يعزز وجود علاقة عكسية بين ضغط الوقت وجودة العمل، ويؤكد أهمية تحسين إدارة الوقت وتوزيع المهام داخل المؤسسة.

جدول رقم (21): يمثل توزيع العينة حسب كيفية التصرف عند تراكم المهام

النسبة المئوية %	التكرارات	كيفية التصرف عند تراكم المهام
92 %	23	أرتب الأولويات
/	/	أعمل بسرعة على حساب الجودة
08 %	02	أشعر بعدم القدرة على الإنجاز
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

تبين من خلال هذا الجدول أن الغالبية الساحقة من المبحوثين تعتمد على أسلوب ترتيب الأولويات، حيث بلغت نسبتهم 92%، مما يدل على وجود وعي مهني لدى أغلب العاملين بأهمية التنظيم وإدارة الوقت كآلية أساسية للتعامل مع ضغط العمل وتراكم المهام، في المقابل صرح 08% من أفراد العينة بأنهم يشعرون بعدم القدرة على الإنجاز عند تراكم المهام، وهو ما يعكس وجود فئة محدودة تواجه صعوبات في التكيف مع ضغط العمل أو تنظيمه بالشكل المطلوب.

أما خيار العمل بسرعة على حساب الجودة فلم يسجل أي نسبة، وهو ما يعدّ مؤشر إيجابي يدل على رفض أفراد العينة للتسرع في إنجاز المهام على حساب جودة الأداء، مما يعكس حرصهم على الحفاظ على مستوى الجودة المهنية رغم ضغط العمل.

وبناءً على ذلك يمكن استنتاج أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على التكيف مع تراكم المهام، حيث يغلب عليهم أسلوب التنظيم وتحديد الأولويات على الحفاظ على جودة الأداء كقيمة مهنية أساسية داخل المؤسسة.

جدول رقم (22): يمثل توزيع العينة حسب ارتباط المهام اليومية بضغط الوقت

النسبة المئوية %	التكرارات	حسب ارتباط المهام اليومية بضغط الوقت
28 %	07	نعم
44 %	11	أحياناً
28 %	07	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب ارتباط المهام اليومية بضغط الوقت، حيث نلاحظ أن نسبة 44% من المبحوثين صرحوا بأن مهامهم مرتبطة بضغط الوقت، في حين أن نسبة 28% يرون أنها مرتبطة أحياناً، مقابل نسبة 28% لا يرون ذلك. وتظهر هذه النتائج أن ما يقارب نصف الموظفين يعانون من ضغط الوقت أثناء أداء مهامهم، وهو ما يمكن تفسيره بكثرة المهام أو ضيق الآجال، مما يخلق حالة من التوتر وبالتالي يؤثر على الأداء.

وعليه يمكن القول إن ضغط الوقت يعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (23): يمثل توزيع العينة حسب ضغط الوقت الذي يسبب توترًا وإجهادًا نفسيًا

النسبة المئوية %	التكرارات	ضغط الوقت الذي يسبب توترًا وإجهادًا نفسيًا
52 %	13	نعم
36 %	09	أحيانًا
12 %	03	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إستمارة الإستبيان

يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب تعرضهم لضغط يسبب توترًا وإجهادًا نفسيًا، حيث نلاحظ أن نسبة 52% من المبحوثين يشعرون بهذا النوع من الضغط، في حين أن نسبة 36% يشعرون به أحيانًا، مقابل نسبة 12% لا يشعرون به. وتظهر هذه النتائج أن أغلبية الموظفين، بنسبة 88%، يعانون من توتر نفسي بدرجات مختلفة، وهو ما يعكس شدة ضغوط العمل.

ثانيًا: تحليل البيانات حسب التساؤلات الفرعية

1- تحليل البيانات حسب التساؤل الفرعي الأول:

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن أكبر نسبة تقرر بوجود عبء عمل، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (09) الذي يصرح فيه أغلب المبحوثين أن حجم المهام الموكلة إليهم يفوق قدرتهم على الإنجاز. وبالرجوع إلى الجدول رقم (10) الذي يظهر بأن أغلب المبحوثين يرون بأن توزيع المهام داخل الإدارة غير عادل، واستنادًا إلى الجدول رقم (11) الذي يوضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن ضغط العمل يؤدي إلى ارتكاب أخطاء أثناء أداء مهامهم، زيادة إلى ذلك أكد الجدول رقم (12) أن السبب الرئيسي لزيادة عبء العمل هو سوء تنظيم العمل.

ومنه نستنتج في الأخير بأن الفرضية المتمثلة في "تأثير عبء العمل على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية" قد تحققت، وهذا يعني أن عبء العمل يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية.

2- تحليل البيانات حسب التساؤل الفرعي الثاني:

من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن أكبر نسبة تقرر بأن نقص الوسائل والإمكانيات يؤثر على أدائهم الوظيفي، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (15) الذي يصرح فيه أغلب المبحوثين بوجود تأثير مباشر لنقص الوسائل على الأداء. وبالرجوع إلى الجدول رقم (16) الذي يظهر بأن أغلب المبحوثين يرون بأن هناك نقصًا في الوسائل النفسية (الحواشيب والبرامج)، واستنادًا كذلك إلى الجدول رقم (17) الذي يوضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن نقص الإمكانيات يؤدي إلى تأخر إنجاز المهام، بالإضافة إلى ذلك أكد الجدول رقم (18) أن أغلبية أفراد العينة يرون أن تحسين الوسائل والإمكانيات ساهم في تحسين الأداء. ومن هنا نستنتج في الأخير بأن الفرضية المتمثلة في "أن نقص الوسائل والإمكانيات يؤثر على الأداء الوظيفي" قد تحققت، وهذا يعني بأن نقص الوسائل والإمكانيات يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي.

3- تحليل البيانات حسب التساؤل الفرعي الثالث:

من خلال الجدول رقم (20) يتبين أن أكبر نسبة تقرر بوجود ضغط وقت أثناء العمل، وهذا ما أكدته الجدول رقم (21) الذي يصرح فيه أغلب المبحوثين بأن هناك تأثيرًا كبيرًا لضغط الوقت على جودة العمل. وبالرجوع إلى الجدول رقم (23) الذي يظهر بأن أغلب المبحوثين يقرّون بأن مهامهم اليومية مرتبطة بضغط الوقت، زيادة على ذلك أكد الجدول رقم (24) بأن ضغط الوقت يسبب توترًا وإجهادًا نفسيًا.

ومنه نستنتج بأن الفرضية المتمثلة في "ضغط الوقت وانعكاسه على الأداء الوظيفي" قد تحققت، وهذا يعني بأن ضغط الوقت يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، حيث كلما ارتفعت مستويات الضغط تأثر أداء الموظفين بشكل ملحوظ. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "مفتاحي نسرین" التي أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود ارتباط بينهما.

- كما تتوافق مع دراسة "رول لحس ورتیع نور الهدی" التي توصلت إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية.

ويمكن تفسير هذا التوافق بأن ضغوط العمل تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط العمل تؤدي إلى ارتكاب أخطاء أثناء أداء المهام نتيجة الضغط المستمر وكثرة الأعباء، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة "محمد حسن خمیس" التي أشارت إلى أن كثرة وتنوع الأعمال الإدارية تشكل مصدراً أساسياً للضغط، مما يؤثر على أداء العاملين.

- كما تدعمها دراسة "مفتاحي نسرین" التي أثبتت تأثير الضغوط على الأداء، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة الأخطاء.

ويمكن تفسير ذلك بأن الضغط الزائد يقلل من التركيز والدقة أثناء العمل.

- وأوضحت نتائج الدراسة أن كثرة الملفات والمهام، إضافة إلى نقص عدد الموظفين، تعد من أهم مصادر ضغوط العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "محمد حسن خمیس" التي أكدت أن تنوع وكثرة الأعمال الإدارية من أبرز مصادر الضغط المهني.

- كما تتوافق مع دراسة "بركات ياسمين" التي بينت أن ضغوط العمل بمختلف أنواعها تكون مرتفعة داخل بيئة العمل، ويمكن تفسير هذا التوافق بطبيعة العمل الإداري الذي يتطلب مجهوداً كبيراً في ظل نقص الإمكانيات البشرية.

- كما كشفت نتائج الدراسة أن ضغوط العمل تؤثر على الحالة النفسية والسلوكية للموظفين، مما ينعكس سلباً على أدائهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "رول لحس ورتیع نور الهدی" التي أكدت أن الضغوط المهنية تؤثر على سلوك العاملين وحالتهم النفسية، كما تدعمها دراسة "بركات ياسمين" التي أشارت إلى أن ارتفاع الضغوط المهنية يؤثر على الالتزام الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الضغوط المستمرة تؤدي إلى التوتر والقلق، مما يؤثر على استقرار الموظف داخل العمل.

وبشكل عام، تتوافق نتائج الدراسة مع معظم الدراسات السابقة، حيث أكدت جميعها أن ضغوط العمل تمثل عاملاً أساسياً يؤثر على الأداء الوظيفي، سواء من خلال التأثير على الكفاءة، أو الحالة النفسية، أو الالتزام المهني. ويرجع هذا التوافق إلى تشابه بيئات العمل التي تتسم بارتفاع الأعباء وتعدد

المهام، في حين يمكن تفسير بعض الاختلافات باختلاف طبيعة المؤسسات والطرق التفسيرية المعتمدة، إذ ربطت بعض الدراسات ضغوط العمل بالأداء الوظيفي مباشرة، بينما ربطتها أخرى بالالتزام الوظيفي وأخرى ركزت على الموارد البشرية والسلوك النفسي، كما توجد اختلافات من حيث بيئة الدراسة من حيث المؤسسات (إدارية، تربوية)، وكذلك من حيث حجم العينة وطبيعة العمل.

رابعًا: نتائج الدراسة

- بعد عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة في المحاور السابقة، ننتقل في هذا الجزء إلى عرض النتائج النهائية للدراسة:
- أغلب المبحوثين من الجنس الأنثوي .
 - أغلب المبحوثين ينتمون إلى مستوى تعليمي جامعي.
 - أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة عمرية ناضجة.
 - أغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية طويلة.
 - أغلب المبحوثين متزوجون.
 - أغلب المبحوثين يشغلون مناصب إدارات.
 - أغلب المبحوثين يمارسون عملاً مكتبي أو ميداني.
 - أغلب المبحوثين لديهم عبء عمل مرتفع.
 - أغلب المبحوثين يرون أن حجم المهام يفوق قدرتهم على الإنجاز.
 - أغلب المبحوثين يرون أن توزيع المهام داخل الإدارة غير عادل.
 - أغلب المبحوثين يرون أن ضغط العمل يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء.
 - أغلب المبحوثين يرون أن السبب الرئيسي لزيادة عبء العمل هو سوء تنظيم العمل.
 - أغلب المبحوثين يعانون من نقص الوسائل والإمكانيات.
 - أغلب المبحوثين يرون أن نقص الوسائل يؤثر على الأداء الوظيفي.
 - أغلب المبحوثين يرون أن أكثر الوسائل التي تعاني نقصاً في الوسائل التقنية (حواسيب - برامج).
 - أغلب المبحوثين يرون أن نقص الإمكانيات يؤثر على إنجاز المهام.
 - أغلب المبحوثين يرون أن تحسين الوسائل والإمكانيات يرفع مستوى الأداء.
 - أغلب المبحوثين يرون أن الوقت المخصص لإنجاز المهام كافٍ.
 - أغلب المبحوثين يشعرون بضغط الوقت أثناء العمل.
 - أغلب المبحوثين يرون أن ضغط الوقت يؤثر كثيراً.
 - أغلب المبحوثين يقومون بترتيب الأولويات عند تراكم المهام.
 - أغلب المبحوثين يرون أن ضغط الوقت مرتبط بمهامهم اليومية.
 - أغلب المبحوثين يرون أن ضغط الوقت يسبب توتراً وإجهاداً نفسياً.

خامساً: الاقتراحات والتوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها، وبالنظر إلى ما أظهرته من تأثير واضح لضغوط العمل على أداء موظفي الإدارة المحلية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في التخفيف من حدة هذه الظاهرة وتحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارة المحلية، ومن أهمها:
- احترام مبدأ العدالة في توزيع المهام داخل الإدارة، من خلال ضمان توزيع متوازن بين الموظفين بما يحقق المساواة ويحد من الضغط بينهم.
 - تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق وواضح، مع مراعاة الكفاءة والخبرة المهنية، وتطبيق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب لضمان فعالية أكبر في الأداء.
 - تدعيم الإدارة المحلية بالوسائل والإمكانيات الضرورية، خاصة الوسائل التقنية الحديثة، نظراً لدورها في تسهيل العمل وتسريع إنجاز المهام وتقليل الجهد المبذول.
 - تحديث النظام المعلوماتي والإداري داخل المؤسسة بما يواكب متطلبات الرقمنة الحديثة، ويقلل من الاعتماد على الإجراءات التقليدية البطيئة.
 - مراجعة آجال إنجاز المهام الإدارية بشكل يأخذ بعين الاعتبار حجم العمل الفعلي، وذلك للحد من ضغط الوقت الذي يواجهه الموظفون.
 - العمل على تحسين بيئة العمل من الناحية النفسية والاجتماعية، وذلك من خلال دعم العلاقات بين الموظفين وتشجيع التواصل الفعال وتقديم الدعم المعنوي الذي يساعد على التخفيف من التوتر والإجهاد.
 - تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لفائدة الموظفين حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل وأساليب تنظيم المهام، مما يعزز قدرتهم على التكيف ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
 - ضرورة اهتمام الإدارة بآراء واقتراحات الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، لما له من دور في رفع الروح المعنوية وتقليل الشعور بالضغط وتحسين الانتماء الوظيفي .

الْخَاتِمَةُ

الخاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع بيئة العمل داخل مديرية الإدارة المحلية، حيث تبين أن ضغوط العمل تمثل عاملاً مؤثراً بشكل مباشر على كفاءة وأداء الموظفين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ارتفاع عبء العمل الناتج عن كثرة الملفات والمهام، إضافة إلى نقص عدد الموظفين، يعد من أبرز مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون، وهو ما يؤدي أحياناً إلى ارتكاب أخطاء أثناء أداء المهام، خاصة في ظل ضيق الوقت وسوء تنظيم العمل.

كما بينت النتائج أن هذه الضغوط لا تؤثر فقط على الجانب المهني، بل تمتد لتشمل الحالة النفسية والسلوكية للموظفين، مما ينعكس سلباً على مستوى أدائهم واستقرارهم الوظيفي، وهو ما يؤكد وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، حيث كلما زادت الضغوط تراجع مستوى الأداء.

وبناءً على ما سبق، توصلت الدراسة إلى ضرورة اتخاذ جملة من الإجراءات للتقليل من حدة ضغوط العمل، من بينها إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل عادل، تدعيم الموارد البشرية، تحسين ظروف العمل، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم.

وفي الأخير، ورغم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يبقى التساؤل مطروحاً حول إلى أي مدى يمكن للإدارات العمومية تبني استراتيجيات حديثة وفعالة لإدارة ضغوط العمل بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية الموظف، دون التأثير على جودة الأداء.

قائمتُ المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- آمال بن سمشة: الأداء البشري بالإدارة المحلية. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، جامعة الشريف مساعديّة، سوق أهراس، الجزائر، د.ط، 2019.
- 2- أيوب دخل الله: علوم التربية. دار الكتب العلمية، بيروت، د ط، 2015.
- 3- حسن شحاته وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، دار المصرية، اللبنانية، القاهرة، ط1، 2003.
- 4- حسن مصطفى البحري وسعيد عبد الواحد نحيلي: الإدارة المحلية. الجامعة الافتراضية، سوريا، د ط، 2021.
- 5- حسين محمد الحراشّة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. المنهل للنشر والتوزيع، د ط، 2011.
- 6- حلتيم حمزة: الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مستشاري الرياضة بالمؤسسة الرياضية.
- 7- خالد عيادة نزال عليّات: ضغوط العمل وتأثير على الأداء الوظيفي. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 8- ساسي هادف جببير: إدارة الضغوط المهنية. منصة أوريد العلمة، ط1، 2023.
- 9- صفوان المبيضين: الإدارة المحلية. دار يازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، سنة 2020.
- 10- عامر قنذلية، منهجية البحث العلمي، يازوري للنشر والتوزيع، سنة 2019.
- 11- عبد القدير شيخالي: نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، د ط، 1983.
- 12- عدنان العابد: السلوك التنظيمي. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005.
- 13- غازي القبلان: تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة على دور الحكام الإداريين. دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، سنة 2017.
- 14- ليلي الألفي: المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين. دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 1980.

- 15- محمد بن دليم القحطاني: بيئة عمل الشركات. لندن، دون دار النشر، ط1، 2019.
- 16- محمد سرور الحريري: إدارة المؤسسات الحكومية والعامة. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 17- محمد عبد الله الثبيني: إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء. شارع الجمعية الملكية، الأردن، عمان، د ط، 2022.
- 18- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د ط، سنة 1999.
- 19- محمد وائل القيسي: الأداء الإستراتيجي الأمريكي. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، ط1، 2008.
- 20- موسى محمد مصباح، منهجية البحث العلمي بالتركيز على البحث القانوني، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، سنة 2022.
- 21- ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة. المنهل للنشر والتوزيع، د ط، سنة 2008.
- 22- عدنان نبيلة: ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، دون سنة النشر.
- ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية**
- 23- السعيد مزروع، تصميم وبناء أدوات البحث العلمي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، السنة الأولى ماستر نشاط بدني ورياضي مدرسي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024.
- 24- بركات ياسمين، أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2019/2020.
- 25- بوصبع فريدة: إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018/2019.
- 26- حسين حبيبو: إدارة الوقت والأداء. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.

- 27- رزق الله رانيا وفضلون فتيحة: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك. تخصص علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2020-2021.
- 28- ريهام زيد الحلبي: مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العام، قسم على النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016.
- 29- زايد راجع المنتصر: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية. رسالة قدمت استكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الشرطة، تخصص علوم اجتماعية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، اليمن، السنة 2020.
- 30- سوداني كلثوم ورحموني محمد: النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري. مذكرة نيل شهادة الماستر القانوني الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة أدرار، الجزائر، 2013-2014.
- 31- كينة هناء، حفري زهية: الإدارة المحلية الالكترونية في الجزائر. قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، تخصص قانون إداري، 2023-2024.
- 32- لرول لحسن ورتيع نور الهدى، أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، تيسمسيلت، 2016./2017.
- 33- محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، 2012.
- 34- محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤقتة، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 35- محي الدين نورة وأومدور مفيدة: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علم الاجتماع الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022.
- 36- مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023-2024.

- 37- مسعي أحمد حمزة، الضغوط المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة، 2014./2015
- 38- مفتاح نسرين، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عين تموشنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2023.
- 39- نايت حمود صبرينة: دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والأنثربولوجيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران 2، 2022-2023.
- ثالثا: الدوريات**
- 40- غنية أفنوخ، منهجية البحث العلمي، مطبوعة جامعية خاصة بطلبة السنة أولى ماستر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم الدراسات الدولية، تخصص دراسة استراتيجية وأمنية، جامعة الجزائر 3، 2024./2025
- 41- معمري هند: مصادر الضغوط المهنية في العمل وآليات إدارتها. مقال مأخوذ من مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلة محلية تصدر عن كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر، العدد 10، جوان 2017.

الملحق

ملحق رقم 01: الاستمارة

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية لولاية الطارف

ملحق رقم 03: طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

الملحق رقم (01)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول:

ضغوط العمل وتأثيرها على أداء موظفي الإدارة المحلية

دراسة ميدانية: بمديرية الإدارة المحلية لولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

• معاوي سامية

إعداد الطالبتين:

• مدار راضية
• سعيدي شروق

في إطار إعداد مذكرة تخرج حول ضغوط العمل وتأثيرها على أداء الوظيفي، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم الإجابة بكل موضوعية حيث أن المعلومات ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .

السنة الجامعية 2026/2025

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ☐ ذكر

☐ أنثى

2- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

3- السن: أقل من 25 سنة ☐

☐ 25 سنة إلى 40 سنة

☐ من 41 سنة فما فوق

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐

☐ من 5 سنوات إلى 20 سنة

☐ من 20 سنة فما فوق

5- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐

☐ متزوج (ة)

☐ أرمل (ة)

☐ مطلق (ة)

6 - الوظيفة: إطار ☐

☐ عون تحكم

☐ عون تنفيذ

7- نوع العمل الذي تقوم به غالبا: مكتبي ☐

☐ ميداني

☐ مزيج من الإثنين

المحور الثاني: عبء العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي

8- كيف تقيم حجم عبء العمل الملقى عليك ؟

☐ منخفض

☐ متوسط

☐ مرتفع

9- هل تشعر أن حجم المهام الموكلة إليك يفوق قدرتك على الإنجاز؟

☐ نعم

☐ أحيانا

☐ لا

10- هل تشعر أن توزيع المهام داخل الإدارة عادل؟

☐ نعم

☐ أحيانا

☐ لا

11- هل يؤدي ضغط العمل إلى ارتكاب أخطاء أثناء أداء المهام؟

☐ نعم

☐ أحيانا

☐ لا

12- حسب رأيك ماهو السبب الرئيسي لزيادة عبء العمل ؟

☐ نقص عدد الموظفين

☐ كثرة الملفات و المهام

☐ سوء تنظيم العمل

☐ أخرى

المحور الثالث: نقص الوسائل والإمكانيات وتأثيره على الأداء الوظيفي

13- هل تتوفر الوسائل الضرورية لأداء عملك ؟

☐ نعم

☐ إلى حد ما

☐ لا

14- إلى أي مدى يؤثر نقص الوسائل على أدائك الوظيفي ؟

- ☐ لا يؤثر
☐ يؤثر قليلا
☐ يؤثر كثيرا

15- ما أكثر الوسائل التي تعاني نقصا فيها ؟

- ☐ وسائل تقنية (حواسيب برامج)
☐ وسائل مكتبية
☐ وسائل الاتصال
☐ أخرى

16- هل يؤدي نقص الإمكانيات إلى تأخر إنجاز المهام؟

- ☐ نعم
☐ أحيانا
☐ لا

17- هل تعتقد أن تحسين الوسائل و الإمكانيات يرفع الأداء؟

- ☐ نعم
☐ ربما
☐ لا

المحور الرابع : ضغط الوقت و إنعكاسه على الأداء الوظيفي

18- هل الوقت المخصص لإنجاز المهام كاف؟

- ☐ نعم
☐ أحيانا
☐ لا

19- هل تشعر بضغط الوقت أثناء العمل؟

- ☐ نعم
☐ أحيانا
☐ لا

20- هل يؤثر ضغط الوقت على جودة عملك؟

- ☐ لا يؤثر

☐ يؤثر قليلا

☐ يؤثر كثيرا

21 - كيف تتصرف عند تراكم المهام؟

☐ أرتب الأولويات

☐ أعمل بسرعة على حساب الجودة

☐ أشعر بعدم القدرة على الإنجاز

22 - هل مهامك اليومية مرتبط بضغط الوقت؟

☐ نعم

☐ أحيانا

☐ لا

23 - هل ضغط الوقت يسبب توترا أو إجهادا نفسا؟

☐ نعم

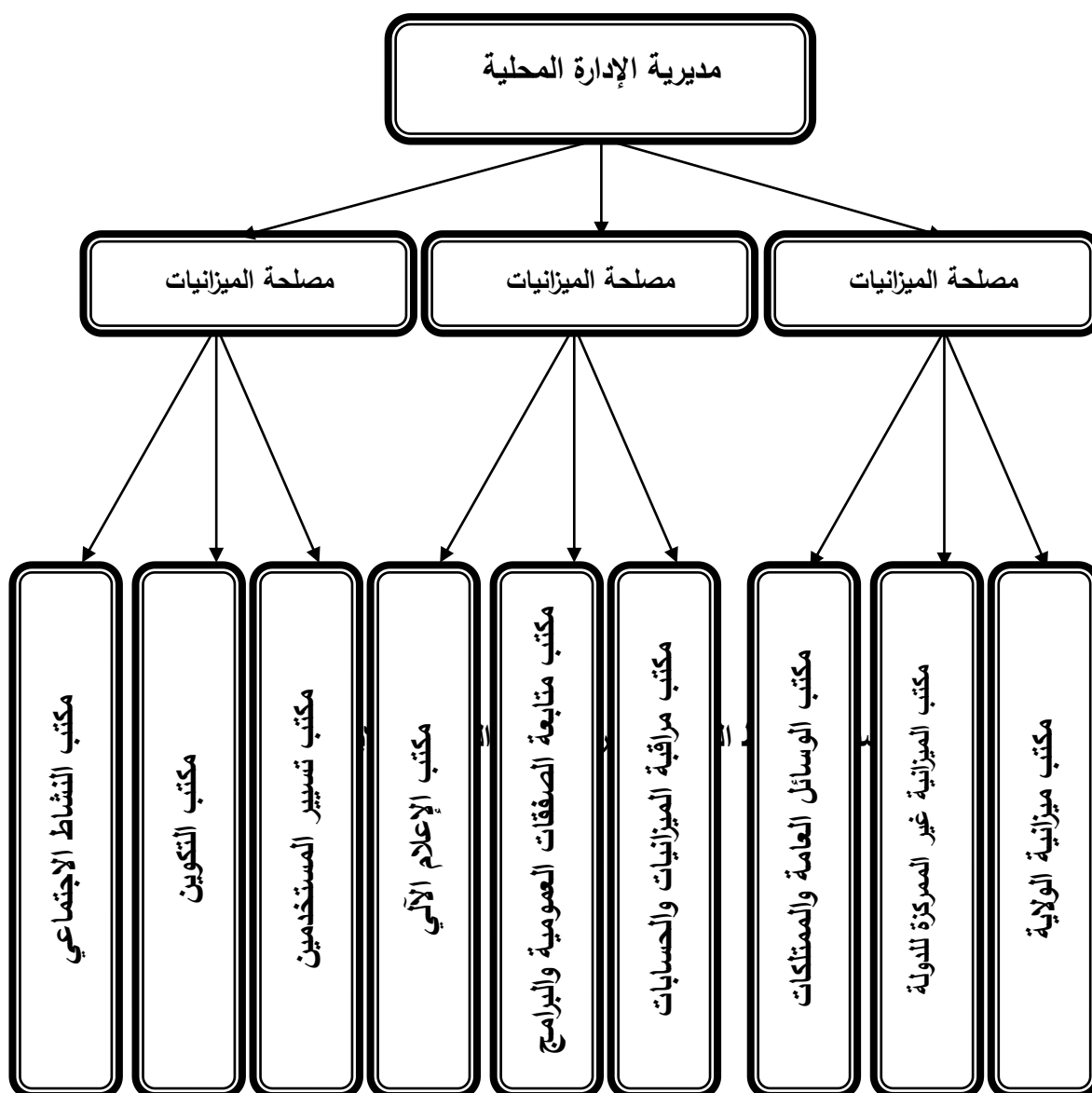
☐ أحيانا

☐ لا

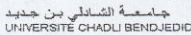
***** نشكر لكم تعاونكم معنا *****

الملحق رقم (02)

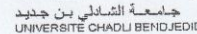
الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية لولاية الطارف:



الملحق رقم (03)



République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - المارنجه
Université Chadli Bendjedid- El Tarf
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم علم الاجتماع
Département de Sociologie



الطارف في: 04/07/2019

المرجع رقم: 58

السيد(ة) / رئيس قسم علم الاجتماع

السيد / مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نطلب منكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

لله الحمد والمنة

..... 20

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني للمذكرة
التخرج (ليستفس علم الاجتماع)

لتخرج (ليسانس علم الاجتماع)

تحت عنوان: صنعوا العمل وتشيروا على افاد مؤلفي هذه الرسالة المحلية

دراسة ميدانية بمؤسسة: الدائرة المحلية لولاية الخارف

و ذلك لفترة من إلى على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية .

و أخيرا نلتمس منكم في هذا الإطار تسهيل المهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي. تقبلوا منا فائق التقدير

و الاحترام

رئيس قسم علم الاجتماع:

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
مدرسة العلوم الاجتماعية والإنسانية
الداكتور: محمد الطيغاف الفاس

بالمرافعة

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة:

تسلم نسخة إلى المؤسسة المستقبلية

يحتفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية.