



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف



ميدان: العلوم الاجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

قسم علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

رقم : .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالتقدم الوظيفي لدى  
موظفات الجامعة

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالمسيلة-

من إعداد الطالبة :

زهية عابي

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	د/ سليمة بوخيظ
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف	د/ وهيبة شبيلي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	أ/ نور الدين بسطي

السنة الجامعية: 2019-2020م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف



ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم : .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالتقدم الوظيفي لدى  
موظفات الجامعة

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالمسيلة -

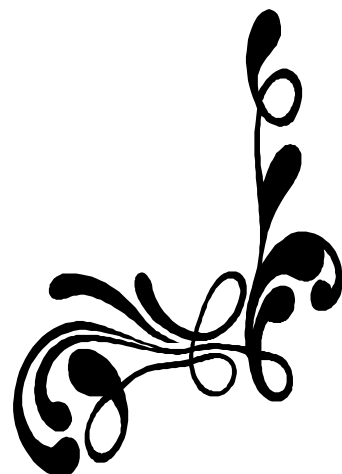
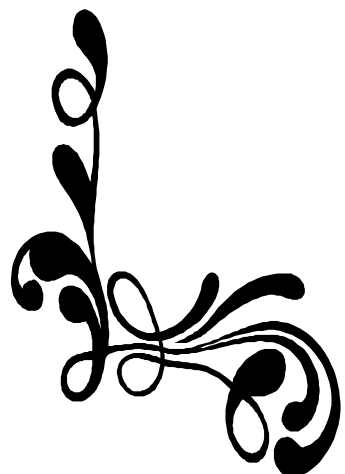
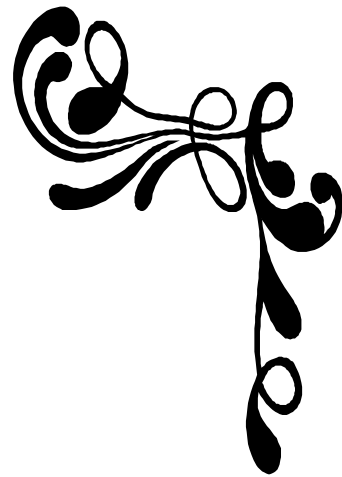
إشراف الأستاذة:

وهيبة شبيلي

من إعداد الطالبة :

زهية عابي

السنة الجامعية: 2019-2020م



# شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ . . . . ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينها وملء ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

شكرا لله أولا وأخيرا فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي المشرفة "وهيبة شبيلي" على جهدها ومتابعتها التي لولاها لما تمكنت من انجاز هذا البحث، فجزاها الله خير الجزاء .

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم على إنهاء هذه الدراسة



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أبي وأختي رحمهم الله وأسكنه فسيح جناته، إلى أمي حبيبة قلبي

قرة عيني وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في عمرها

إلى كل من رافقوني طفولتي "نبيل، عبد الغاني، آسيا، نوال، أنور، بدر الدين"

إلى من أدخل البهجة في حياتنا

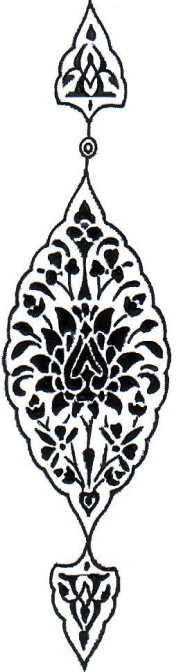
"فرح، آدم"

عابي زهية



فهرس

المحتويات





الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
04	1- تحديد الإشكالية
06	2- تحديد فرضيات الدراسة
07	3- أهمية الدراسة
07	4- أسباب اختيار الموضوع
07	5- أهداف الدراسة
08	6- تحديد المفاهيم
10	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة</b>	
<b>1- مصادر ضغوط العمل</b>	
17	تمهيد
18	1- أهمية دراسة ضغوط العمل
18	2- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل
22	3- عناصر ضغوط العمل
23	4- أنواع ضغوط العمل
25	5- مصادر ضغوط العمل
30	6- الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
31	7- آليات التعامل مع ضغوط العمل
34	خلاصة
<b>2- التقدم الوظيفي</b>	
35	تمهيد
36	1- أهمية و أهداف الترقية
37	2- النظريات المفسرة للترقية
39	3- أنواع الترقية
40	4- أشكال ومعايير الترقية
43	5- شروط الترقية



44	6- مشاكل أنظمة الترقية
46	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
48	1- منهج الدراسة
48	2- مجالات الدراسة
49	3- أدوات جمع البيانات
50	4- عينة الدراسة
51	4-1- كيفية اختيار العينة
51	4-2- الخصائص السوسيو مهنية لمفردات الدراسة
<b>الفصل الرابع: مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالتقدم الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة</b>	
55	1- عرض وتحليل النتائج
55	1-1- المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالترقية الوظيفية لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة
64	1-2- المصادر الفردية لضغوط العمل وعلاقتها بالترج الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة
70	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و المقاربة النظرية للدراسة
73	3- نتائج الدراسة .
74	4- توصيات الدراسة .
76	خاتمة
78	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول

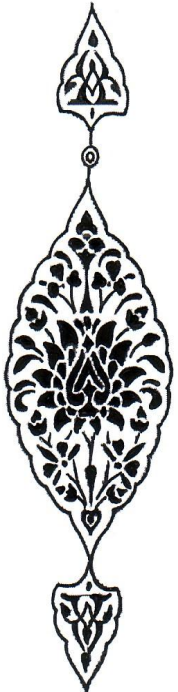
الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	24
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن و الحالة الاجتماعية	51
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	52
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	53
05	جدول يوضح العلاقة بين الضغط الناتج عن عدم وصول المعلومات في وقتها والرضا عن العمل بالكلية	55
06	جدول يوضح العلاقة بين درجة وضوح ودقة الهيكل التنظيمي ووجود نظام واضح للترقية بالجامعة	56
07	يوضح العلاقة بين مدى ملائمة الهيكل التنظيمي بتطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية	57
08	جدول يوضح العلاقة بين الضغط الناتج عن عدم تنظيم ساعات العمل اليومي بخضوع الباحثين لدورات تكوينية	58
09	يوضح علاقة بين تقديم الحوافز وفرص الترقية المتاحة للموظفات	59
10	يوضح العلاقة بين أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى وطرق تطبيق قوانين الترقية	60
11	يوضح العلاقة بين طبيعة النمط القيادي الممارس من قبل المدير وإعلان الإدارة عن الشواغر الوظيفية المطلوب الترقى إليها	62
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طرق تطبيق قوانين الترقية ورد الفعل منها	63
13	يوضح العلاقة بين تناسب المؤهلات والقدرات العلمية لوظيفية الباحثين وإمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى	64
14	يوضح العلاقة بين القدرة على إنجاز المهام بدقة وكفاءة والرضا عن نمط التدرج المعمول به	65
15	يوضح العلاقة بين الالتزام بالدوام الرسمي للباحثين وزيادة التدرج الوظيفي من درجة الارتباط بالمؤسسة	66
17	يبين العلاقة بين القدرة على تحمل المسؤولية ومساهمة التدرج الوظيفي في شغل منصب أعلى	67
18	يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهم العوامل الفردية المؤثرة في عدم وصولها إلى منصب أعلى	68



قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
20	إطار تحليل ضغط العمل عند أندرودي سيزلاقي	01
21	يوضح الإطار العام لهذا النموذج	02
22	عناصر ضغوط العمل	03

# مقدمة





## مقدمة:

تعد دراسة ضغوط العمل الإدارية من بين أهم ميادين البحث في العلوم الاجتماعية خاصة علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي والتنظيمي ، والتي نالت أهمية كبيرة داخل المؤسسات والمراكز البحثية المتخصصة لكون أن هذه الظاهرة تعد من مواضيع العصر نتيجة لكبر حجم المنظمات والعمالة النشطة داخلها ، وكذا نتيجة تعقد المحيط الخارجي وسرعة الاتصال والتواصل على مختلف الأطراف مما يؤدي إلى تنوع الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكياته واتجاهاته في العمل ، بحيث يمثل المورد البشري العنصر الحيوي داخل التنظيم وأساس لكل عملية ، فوجود المؤسسة مرتبط بوجود هذا العنصر الفعال وبالجهد الذي يبذله حيث لا يمكن للعامل أن يمارس مهامه من دون أن يؤثر ويتأثر بما يحيط به من ظروف وضغوط فهو ليس بمعزل عن محيط عمله ولا عن المناخ السائد فيه.

وعندما نتحدث عن ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على وجه الأرض ، فقد وجد من أجل أن يعمل وقد كان ولا يزال هذا العمل مصدرا لتعب لقوله تعالى " لقد خلقنا الإنسان من كبد " سورة البلد " الآية 04".

ولقد ترتب عن هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر والتحديات في حياته التي جلبت له الضغوط ، وإزاء هذه المخاطر والتحديات استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها وأن يسخرها لصالحه في حين أنه كان لبعض هذه المخاطر والتحديات أثر قاسي وشديد على حياة الإنسان مما تسبب له في الإصابة بالعديد من الاضطرابات النفسية والجسمية وحتى الذهنية كما قد تتسبب في تدهور حالته المهنية وهو ما دفع به إلى خروج فئات مختلفة للعمل منها المرأة التي أصبح عملها من المسائل الحيوية باعتبارها عنصرا فعالا في تعزيز اقتصاد المنظمة وتحقيق أهداف المؤسسات فهي تشكل نصف القوى العاملة في كل مجتمع وعن أهمية دورها في بنائه وتقدمه ، ناهيك عن دورها الأصلي كأم وزوجة ونتيجة لتغيرات السريعة التي شهدتها العقود الأخيرة في جميع مناحي الحياة الإقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وحتى الثقافية من تغير للأدوار وما رافق ذلك من تغير للأدوار الاجتماعية للإنسان ، حيث برزت أهمية خروج المرأة للعمل ، إذ أصبحت حقيقة واقعية لا يمكن تجاهلها فبالرغم من نجاحها في تحقيق خطوات كبيرة في الفترة القصيرة في مجالات مختلفة ، إلا أنها ما زالت تعاني من نقص التمثيل في مختلف دوائر صنع القرار ، وبالتالي تعتبر قضية المرأة من أشد و أعقد القضايا التي تفرض نفسها يوما بعد يوم ، سواء على الصعيد السياسي أو الإقتصادي أو الاجتماعي.

وعلى ضوء ما تم تقديمه انصب اهتمامنا بموضوع "مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالتقدم الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة " ومن خلال هذا تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول ، حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة الذي اشتمل على تحديد إشكالية البحث وأهمية وأسباب اختيارنا لموضوع الدراسة وأهداف الدراسة ، كما تطرقنا إلى تحديد مفاهيم الدراسة مستدلة بذلك بالدراسات السابقة ، أما



الفصل الثاني فقد خصص للحديث عن ضغوط العمل والترقية الوظيفية ، لننتقل إلى الفصل الثالث الذي عالج الإجراءات المنهجية للبحث الذي ضم منهج الدراسة المستخدم ثم مجالات الدراسة من حيث المجال المكاني والزمني والبشري لتأتي أدوات جمع البيانات التي ضمت استمارة الاستبيان.

كما تناولنا في الفصل الرابع تحليل مجموع البيانات المتحصل عليها ثم مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج للوصول إلى عرض النتائج العامة وتقديم توصيات لها متعلقة بجوانب موضوع الدراسة.

# الفصل الأول العام

## الإطار العام للدراسة

1- تحديد الإشكالية

2- تحديد فرضيات الدراسة

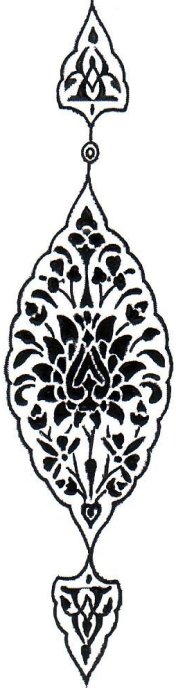
3- أهمية الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة





## 1- تحديد الإشكالية:

في ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة في عدة جوانب ومجالات خاصة منها الصناعية والفكرية والتكنولوجية التي مست جميع شرائح المجتمع ، كل هذا مبني على الاستثمار في رأس المال البشري ، أي أن الموارد البشرية هي القوة والثروة الإنسانية القادرة على العطاء والاستثمار التي تضمن التطور والتقدم ، وبالتالي تضمن صفة الديمومة والاستمرارية والمنافسة للمنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها .

ففي ظل هذه التغيرات بات عمل المرأة من الضروريات في عصر اتسم بالتطور والتقدم العلمي المتسارع، فقد بدأ دور المرأة كعضو بارز في المجتمع ، وأخذ أبعاد جديدة من خلال احتياج المجتمع لمشاركتها في مختلف المجالات .

إذ أصبح خروج المرأة إلى ميدان العمل ظاهرة منتشرة عبر العالم ، بعد حصولها على قسط وافر من التعليم ، هذا ما منحها فرصة وإمكانية كبيرة للدخول في سوق العمل ، باعتبارها عنصرا فعالا في تعزيز النشاط العام للمجتمع ، فهي تشكل نصف القوى العاملة في كل بلد .

وقد شغل دور المرأة في المجتمع حيزا كبيرا في فكر واهتمام الباحثين ، فالمرأة في المجتمع التقليدي كانت تعيش في ظل معتقدات تفرض عليها أداء عملها دون أي مقابل أو اعتراض منها ، وقد ارتكز دورها على الأعمال المنزلية والقيام بكل ما يتوقعه المجتمع منه، فهي كانت تمارس أعمالا عديدة كالخياطة وصناعة الفخار مثلا ، إلى جانب حرف أخرى تمكنها من مساعدة أسرتها ماديا ولو بمبالغ قليلة .

ولكن رغم كل هذا لم تبق المرأة محاصرة بين ما يفرضه المجتمع وعاداته وتقاليده ، بل خرجت إلى العمل لتبرز مكانتها الاجتماعية كفرد من المجتمع له دوره الذي يستطيع من خلاله أن يحدث تغييرا في مجالات عديدة خاصة في ظل ما يشهده المجتمع من تغييرات مادية ومعنوية .

فالمرأة في المجتمعات العربية بصفة عامة كبقية نساء العالم بدأت تتطور بشكل تدريجي باكتساحها لمختلف القطاعات كعاملة ومنه فالمرأة الجزائرية كامرأة عربية استطاعت أن ترفع شعار التنمية الشاملة وتساهم فيها من أجل تحقيق ذاتها وبناء وطنها.

فمشاركة المرأة الجزائرية في ميدان العمل إلى جانب الرجل ، لم يكن ظاهرة جديدة في المجتمع ، وإنما امتداد لكفاحها ونضالها من أجل تحرير الوطن والحصول على الاستقلال الشامل في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والعسكري ، إذ لم تقتصر مشاركة المرأة في العمل في المناطق الحضرية فحسب ، بل حتى المناطق الريفية المحافظة ولو كانت بنسبة ضئيلة ، فقد أدت دورها على أكمل وجه فهذه الظروف جعلت المرأة تسعى



لتحقيق مكانتها في المجتمع عن طريق سعيها للمطالبة بحقوقها كحقها في العمل باعتبارها رأس مال بشري يجب استغلاله في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية .

فمن خلال أداء المرأة لعملها فإنها تسعى تبعا للتدرج أو للتسلسل الوظيفي للترقية من درجة إلى أخرى ، وتحسين مكانتها داخل المؤسسة ، وهذا لضمان مستقبل وظيفي أفضل حيث تعتبر الترقية من أهم التغيرات التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية ، إذ تعد دعامة أساسية من دعائم سياسات شؤون الموظفين ، وذلك لما لها من آثار إيجابية على الموظفين والمؤسسة ، فهي من أهم الحوافز التي تبعث في الموظفين روح المنافسة في العمل لأنها تحقق لهم حاجاتهم وتشبع رغباتهم ، إذ يرى الباحثون أن الترقية التي يحصل عليها الموظف هي ناتج طبيعي لجهده في خدمة مؤسسته ، وسعيه الدؤوب لتنفيذ استراتيجياتها و أهدافها المنشودة ، و حصوله عليها يعزز ثقته بنفسه وبالتالي تدعم استقراره وتطوره في أدائه لعمله وتحسين مركزه الاجتماعي وهذا نتيجة ما توفره الترقية من زيادة في الراتب والمكانة الاجتماعية .

لكن رغم التطور التي شهدته القطاعات التي شغلتها المرأة العاملة مع كل هذه الامتيازات والحوافز الممنوحة لها إلا أن هذا لا يمنع من كونها عانت ومازالت تعاني من مشاكل و معوقات اجتماعية وثقافية تعرقل نشاطها فالمرأة العاملة تتعرض للكثير من الضغوطات الاجتماعية والمهنية التي تؤثر في كثير من الأحيان على أدائها المهني ودورها العائلي ، إلا أن ذلك لم يمنع من ظهور فئة مميزة من النساء يمتلكن قدرات ومهارات عالية تمكنهن من تقلد المناصب والقيام بمختلف الأدوار، و بالنظر إلى زيادة المسؤوليات والأعباء على عاتق المرأة التي أصبحت تشكل سببا رئيسيا في تعرضها للكثير من الضغوط التي تعد من عوائق ومظاهر الحياة العملية التي لا يمكن تفاديها ، ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتمام متزايد من قبل الباحثين ، مما لا شك أن هذه الظاهرة في تنظيمات العمل المختلفة يدل على وجود عوامل سلبية تتعلق بالعمل ، تؤثر على الحالة النفسية والصحية للفرد العامل .

إذ تعتبر ضغوط العمل من أبرز التحديات التي يواجهها الفرد العامل في عمله ، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكياته واتجاهاته بالإضافة إلى أدائه في العمل ، حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع العامل تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق والإجهاد والقلق والإحباط...إلخ، إذ ذكر لو و جلفر (Low, Gilover, 2005) أن الضغوط بحد ذاتها لا تعد إيجابية أو سلبية ، وإنما تعتمد على التجربة الشخصية للفرد ، فقد تكون أحيانا دافعا له للعمل ، عندها تكون إيجابية ومفيدة، فتدفعهم إلى الجدية والمثابرة ، كما تساعدهم على البقاء في حالة تأهيل واستعداد للأداء وتحقيق الأهداف المنشودة ، أو قد تكون سببا لمشاعر القلق ، والانزعاج والانفعال عندها تكون ضارة وسلبية لصحة الفرد العامل (الطعاني، 2005، ص202).

كما أن تعدد مصادر ومسببات الضغط التي تنعكس على أداء الفرد في عمله ، إضافة إلى علاقاته بزملائه و رؤسائه ، إذ يؤكد هارود كان وكاري كوبر (h.Khan and Cooper ,1993) أن مسببات ضغوط العمل تنحصر في فئتين رئيسيتين هما المصادر المتعلقة بالعمل ذاته والتي تتمثل في " ظروف العمل ، عبء العمل ، ساعات العمل من حيث طولها وقصرها والعوامل المتعلقة بدور الفرد في المنظمة و عوامل التطور الوظيفي كالترقية وعوامل العلاقات مع الآخرين وعوامل المناخ التنظيمي كالمشاركة في اتخاذ القرار وتقويم الأداء والثقافة التنظيمية وعوامل التداخل بين البيت والعمل " .

والعوامل المتعلقة بشخصية الفرد فهي تتضمن عوامل مثل نوع شخصية الفرد ، الانطواء والانبساط درجة القلق والاستقرار ، مركز التحكم والصلابة ، والجنس ، والخبرة ، إضافة إلى مستوى القدرة والمساندة الاجتماعية ، وأخيرا مدى توافر الأساليب الملائمة لدى الفرد والتي يمكنه توظيفها للتكيف مع الضغوط . (لعجايلية ، 2015ص07).

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لإلقاء الضوء والكشف عن طبيعة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل والتقدم الوظيفي لدى موظفات الجامعة وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما طبيعة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالتقدم الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة ؟

ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين المصادر التنظيمية لضغوط العمل والترقية الوظيفية لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة ؟

- ما طبيعة العلاقة بين المصادر الفردية لضغوط العمل والتدرج الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة ؟

## 2- تحديد فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية :

\* توجد علاقة قوية بين مصادر ضغوط العمل والتقدم الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة .

- الفرضيات الفرعية :

\* توجد علاقة قوية بين المصادر التنظيمية لضغوط العمل والترقية الوظيفية لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة .



\* توجد علاقة قوية بين المصادر الفردية لضغوط العمل والتدرج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة .

### 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع مصادر ضغوط العمل باعتبارها من أهم المشكلات والتحديات الرئيسية التي يتعرض لها المورد البشري والتي ينبغي على كل منظمة مواجهتها، وذلك لما لها من آثار سلبية سواء على الفرد أو المنظمة ، وما يضيف على هذه الدراسة أهمية أكبر كونها تناولت فئة قلما تناولتها الدراسات وهي فئة الموظفين الإداريات في الجامعة ولذلك تعتبر هذه الفئة من أكبر فئات تعرضا لضغوط العمل .

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على أهم مسببات ومصادر ضغوط العمل التي تتعرض لها الموظفين الإداريات في الجامعة والتي تقف عقبة أو تعرقل وصولهن إلي المناصب الإدارية العليا.

كما تكمن أهمية الدراسة أيضا محاولة إبراز العلاقة بين المتغيرين "مصادر ضغوط العمل والتقدم الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة".

### 4- أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر ضغوط العمل من بين أهم المشكلات التي تواجه المنظمات بشكل عام والمورد البشري بشكل خاص والتي تقف عقبة أو حاجزا أمام تقدم وتطور هذا المورد البشري سواء رجل أم امرأة ومن بين الأسباب التي استدعتني إلى اختيار هذا الموضوع هي :

- الإحساس بمشكل الضغوط التي تتعرض له المرأة في العمل وتعيق تقدمها الوظيفي .
- نظرة المجتمع السلبية حول تقلد المرأة للمناصب الإدارية العليا.
- عدم إشراك المرأة أو منحها فرص في تولي المناصب الإدارية العليا .
- مشكلات التمييز بين الرجال والنساء في الترقيات الوظيفية في بيئة العمل المختلفة .
- ضعف تقييم وتقدير المسؤولين لمجهودات والنشاطات التي تبذلها المرأة في عملها .
- عدم القناعة والثقة بقرارات وآراء المرأة .

### 5- أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يشتاحها ومن بين هذه الأهداف التي نريد التوصل لها من خلال هذه الدراسة ما يلي:



- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين مصادر ضغوط العمل و التقدم الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة .
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين المصادر التنظيمية لضغوط العمل والتقدم الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المصادر الفردية لضغوط العمل و التقدم الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة .
- محاولة الوقوف على واقع مصادر ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة.
- تسليط الضوء على مدى اهتمام الإدارة بموضوع تقدم المرأة لمناصب عمل عليا .

## 6- تحديد المفاهيم:

**1/ضغوط العمل:** هي مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتؤثر هذه المثيرات على الحالة النفسية والجسمانية للفرد.(تنادي الزبيدي، 2015، ص157).

وتعرف أيضا بأنها الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور (عبد فلييه ، عبد المجيد ، 2015 ص305).

يعرف كوبر "Cooper" ضغوط العمل :على أنها مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر سلبا في أداء والفرد في العمل ومنها (غموض الدور، صراع الدور، وبيئة العمل المادية و عبء العمل والعلاقات الشخصية في العمل) وهذه العناصر هي المسببة لضغوط العمل .

وفي ذات الاتجاه عرفها عدد آخر من الباحثين "Bhagat at el ;2010" على أنها مجموعة العوامل البيئية السلبية الموجودة في بيئة العمل مثل (غموض الدور، وصراع الدور، وعبء العمل ، وبيئة العمل المادية )والتي لها علاقة بأداء عمل معين (تنادي الزبيدي ، 2015 ص157).

ويري فوزي فائق أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة عالية من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج (بشير المغربي ، 2016 ص71).



أما زهير الصباغ فيعرف ضغط العمل بأنه "الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية العمل ، التي تؤثر على حالته النفسية والبدنية والتي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الإعتيادي" (حمادات ، 2007 ص162).

وفي ضوء تلك التعاريف و الاختلافات وكتعريف إجرائي يمكن الإشارة إلى أن ضغوط العمل هي مجموعة العوامل والظروف المتعلقة بالمنظمة والمرتبطة والمحيطه بالشخص التي تتسبب بإحساس الفرد بالضغط والتي تؤثر على سلوكه و أدائه في العمل .

#### - المصادر التنظيمية:

تشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة ، وكذلك مجموعة الإتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة ، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى والتي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة (رحيم ، 2004 ص60).

#### - المصادر الفردية :

هي مجموعة من السمات الشخصية والخصائص والمتغيرات التي يتميز بها كل شخص عن غيره ، مما يؤدي إلى تكوين علاقات شخصية بين الأفراد بعضهم البعض ، حيث تلعب العلاقات الشخصية دورا هاما في حياته والتي قد تعد مصدرا للضغط

#### 2/التقدم الوظيفي:

هناك مجموعة متنوعة من التعاريف لتقدم الوظيفي فبالنسبة للبعض ، فإن رفع الأجور وحده قد يعتبر بمثابة تقدم وظيفي، وقد ينظر آخرون إلى التقدم باعتباره بلوغ مناصب أعلى داخل شركة بعينها.

- كما يمكن اعتباره القدرة على اكتساب مهارات جديدة و خبرة في مجالات مهنية متعددة من أجل شغل دور متعدد الاستخدامات من التقدم الوظيفي. على سبيل المثال، قد يأمل الكاتب في نشر هذا المقال ويرى أنه من الممكن أن يكون التقدم الوظيفي حتى ولو لم يكن ذلك التقدم قد جمع المزيد من المال بعد.

(By Kaitlin Louie, OnlineDegrees.com/ March 26, 2014).

يشير التقدم الوظيفي إلى عملية انتقال الأفراد من وضعية مهنية إلى وضعية مهنية أعلى داخل المنظمة من خلال اكتساب مهارات عالية وتطوير الخبرة الذاتية مما يولد لدى الأفراد الترقيّة في المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي .



## - الترقية:

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على الوظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة.

كما أنها إعادة قد ترتبط بزيادة في الراتب والأجر، أو أنها تنتقل الشخص من الوظيفة إلى الوظيفة ذات درجة أرقى، يتطلب القيام بها لتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر، على أن يقبل الموظف هذا النقل ويدرك بأن يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته.

إن الترقية تعني أن يشغل العامل الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعمال وزيادة اختصاصاته الوظيفية، والترقية هي اختبار أكفأ لعاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة، أي شاغل الوظيفة ويتحمل الواجبات والمسؤوليات أكبر على ما يقابل ذلك تمتعه بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في السابق (محمد، 1997، ص 396).

يعرف محمد أنيس قاسم جعفر الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتزن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة المسؤوليات. (أحمد الصيد، 2008، ص 07).

## التدرج الوظيفي :

هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة في تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني للعبور للمرحلة. (آل رضي، دس، ص 09).

## 7- الدراسات السابقة:

1/الدراسة الأولى: دراسة لعجايلية يوسف: الموسومة بمصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة و المنظمة وشخصية الفرد لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.



وقد انطلقت الباحثة من الفرضيات التالية :

1/ توجد مؤشرات لمصادر ضغوط العمل متعلقة بالمنظمة لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية .

2/ توجد مؤشرات لمصادر ضغوط العمل متعلقة بشخصية الفرد العامل لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية .

وسعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1/ التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الإستعجالية .

2/ التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية .

و كإجراءات منهجية فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد استعانة الباحثة بأدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة.

وقد توصلت الباحثة إلى جود مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهو عدم لجوء الإدارة لتغطية النقص الكبير للعمال ، وجود كذلك مؤشرات متوسطة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وهي:عدم الإهتمام بالنمط القيادي ، معاملة المشرفين المباشرين ، إشراك العمال في اتخاذ القرارات.

وجود مصادر ضعيفة لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل.

- مدى الاستفادة من هذه الدراسة كان من حيث إلقاء الضوء على التصور العام لخطة البحث ومفهوم ضغوط العمل وكذا الاستفادة من المقاربات النظرية المفسرة لضغوط العمل ، حيث اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في طبيعة المجال المكاني و الزماني للدراسة ، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تطبيق المنهج الوصفي .

2/الدراسة الثانية :دراسة عبد القادر أحمد مسلم : مصادر الضغوط المهنية و آثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2007.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة مشكلة الدراسة المتمثلة في ما هي مصادر الضغوط المهنية ؟ وما هي آثارها على العاملين ؟ وما هي الطرق التي يستخدمها العاملون في الكليات التقنية في محافظات غزة لتغلب على الإحساس بالضغط ؟



وقد انطلق الباحث من فرضيتين أساسيتين هما :

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المتعلقة بالمنظمة " عبء الوظيفي ، غموض الدور وتعددتها ، العلاقات الإنسانية ، تقييم الأداء ، الدعم الإداري ، طبيعة الإشراف ، المردود المادي ، الحاجة للتطور المهني ، ظروف العمل ، بيئة العمل المادية ، تصميم مكان العمل " وبين الضغط المهني عند مستوى الدلالة  $a=0,05$ .

2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة عينة الدراسة حول أبعاد مصادر ضغوط العمل ، و لبعد آثار الضغوط العمل ، و الطرق المستخدمة للتغلب على الإحساس بالضغط وذلك وفقا للمتغيرات التالية: " الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، عدد أفراد الأسرة ، المؤهل العلمي ، التخصص ، مكان العمل ، جهة الإشراف على الكلية ، عدد سنوات الخبرة ، والراتب الشهري " .

وتمثلت أهداف الدراسة في :

1/ إلقاء الضوء والتعرف على مصادر الضغوط المهنية في بيئة الكليات التقنية .

2/ الكشف عن الآثار السلبية للضغوط المهنية التي تقلل من كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة الكليات التقنية.

منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلي : أن مصادر الضغط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساسا بالضغط باستثناء وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملون وكان أهم مصادرها تتمثل في : الروتين في الأعمال ، رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى ، لا تتوفر حوافز تشجيعية لمكافأة المجتهدين ، فرص النمو و الترقيات محدودة ، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم ، ارتباط فرص الترقيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة.

- من خلال استعراض هذه الدراسة نفهم بأنها ركزت على مصادر الضغوط المهنية وآثارها على العاملين وأهم الطرق التي يلجأ إليها العاملون لتغلب على الإحساس بالضغط ومدى الاستفادة من هذه الدراسة من حيث الإلمام أكثر من التراث النظري المفسر لضغوط العمل.

**3/الدراسة الثالثة :** دراسة خالد يوسف الزعبي : أثر مصادر ضغوط العمل على مستوى أداء الفرد ، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام بمحافظة الكرك "الأردن" ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 36 ، العدد 1 ، 2009.

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر مصادر ضغوط العمل على الأداء الفردي للعاملين في القطاع العام في المحافظة الكرك في الأردن وقد انطلق الباحث في تأطيره لمشكلة الدراسة

بالتساؤل الرئيسي التالي : ما أثر مصادر ضغط العمل على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز إدارات الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك ؟ .

وقد انطلق الباحث من الفرضيات التالية :

1/ يوجد أثر دال إحصائياً لمصادر ضغط العمل المتعلقة بالفرد "مفهوم الذات ، الحالة النفسية والصحية ، القدرات والمهارات ، نمط الشخصية ، الصراع الشخصي "في مستوى أداء العاملين .

2/لا يوجد أثر دال إحصائياً لمصادر ضغط العمل الناشئة عن المنظمة " الهيكل التنظيمي ، الأجور والحوافز ، السياسات التنظيمية ، تقييم الأداء ، عملية اتخاذ القرار " في مستوى أداء العاملين .

وقد تضمنت الدراسة الأهداف التالية :

- معرفة مستوى إدراك العاملين لطبيعة مصادر ضغط العمل في مراكز الأجهزة قيد الدراسة .

- بيان أثر مصادر ضغط العمل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مراكز الأجهزة قيد الدراسة .

منهج الدراسة :

وكإجراءات منهجية فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن مستوى ضغوط العمل مجتمعة و التي يتعرض لها المبحوثين كانت بدرجة عالية ومرتفعة جدا .

- هناك أثر دال إحصائياً لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد على مستوى أداء العاملين .

- هناك أثر دال إحصائياً لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة على مستوى أداء العاملين.

- من خلال استعراض هذه الدراسة نفهم بأنها أشارت إلى أن هناك مصادر مختلفة للضغط فمنها الضغوط التي تكون " ناشئة عن البيئة المادية ،ومنها الناشئة عن الوظيفة ،ومنها الناشئة عن العمل الاجتماعية " .إضافة إلى المصادر المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في المصادر الناشئة عن المنظمة و المصادر الناشئة عن الشخصية الفرد .

4/الدراسة الرابعة: دراسة Prof. Ikechukwu Dialoke Paschal Adighije Jane Nkechi ،الموسومة بآثار النمو الوظيفي على أداء الموظفين دراسة عن الموظفين غير الأكاديميين في جامعة مايكل أوكبار للزراعة بدولة نيجيريا .

ركزت الدراسة على آثار النمو الوظيفي على أداء الموظفين ، وذلك في إشارة إلى الموظفين غير الأكاديميين في جامعة مايكل أكبار للزراعة أمونيك في ولاية ألبيا، نيجيريا .

و لقد سعت الدراسة على وجه التحديد إلى تحديد تأثير النمو الوظيفي على أداء الموظفين ، و التحقق من تأثير التقدم الوظيفي على تحفيز الموظفين غير الأكاديميين في جامعة مايكل أكبار للزراعة أمونيك .

وقد انبثق السؤال من خلال هذه المبادرات الإدارية الجامعية ، هل شجعت فرصة النمو الوظيفي أداء الموظفين بين الجامعة غير الأكاديمية ؟

إلى جانب الهدف العام تسعى الدراسة إلى القيام على وجه التحديد بما ينبغي :

1/ تحديد تأثير النمو الوظيفي على أداء الموظفين غير الأكاديميين موظفون جامعة مايكل أكبار للزراعة أمونيك .

2/ التحقق من تأثير التقدم الوظيفي على دافع الموظفين غير الأكاديميين في جامعة مايكل أكبار للزراعة أمونيك .

و قد كشفت الدراسة عن أهم النتائج من بينها : أن التقدم الوظيفي له تأثيرات إيجابية قوية على تحفيز الموظفين غير الأكاديميين في الجامعة ، لذلك فإن التقدم الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بدوافع الموظفين غير الأكاديميين في الجامعة ، فهي شرط لا غنى عنه للحفاظ على الأداء الإداري المتميز في المؤسسة ، وهو أمر حيوي للغاية في تسهيل التعليم والأبحاث الأكاديمية التي تجري في الجامعة ، كما يتعين على إدارة الجامعة أن تعرض الموظفين غير الأكاديميين للفرص التي قد تتاح لهم للحصول على دورات تعليم متخصصة في مختلف قدراتهم الإدارية .

**15/ الدراسة الخامسة :دراسة ( Nighat Ansari ,PhD,at el ) تقدم المرأة في الحياة المهنية :نظرة عامة على عملية التعدد الجنساني.**

حاولت هذه الدراسة البحثية النوعية التي أجريت في القطاع العام في باكستان باستخدام الخدمة المدنية الاتحادية كحالة قيد النظر للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية :

1/ كيف تؤثر إجراءات وتفاعلات العناصر الثلاثة لهيكل الترتيبات الاجتماعية على التقدم الوظيفي للمرأة من خلال خلق قوالب نمطية المتعلقة : بنوع الجنس، و إدامتها وتعزيزها في سياق تنظيمي .

2/ هل هناك دليل على حدوث تغيير من حيث عدم القيام بنوع الجنس على أي مستوى أو كل مستوى من النظام الطبقي .



وقد هدفت الدراسة إلى تتبع صورة مركبة للتفاعل بين جميع المستويات الثلاثة لنظام تحديد طبقات الجنس في إنشاء القوالب النمطية المتعلقة بنوع الجنس في سياق تنظيمي و إدامتها أو تعزيزها، و جمع الأدلة العلمية على مساهمة كل طبقة من طبقات العمل .

نتائج الدراسة :

كشفت البيانات الأولية لهذه الدراسة عن ظهور عدد من العقبات التي تؤدي إلى إعاقة تقدم المرأة إلى المستويات العليا من التسلسل الهرمي التنظيمي، كما يمكن ملاحظة القوالب النمطية المتصلة بنوع الجنس فيما يتعلق بتوجيهاتها الوظيفية و حافزها المهني التي يجري إنشائها و تعزيزها وإدامتها من خلال الإجراءات الطوعية /غير الطوعية التي يتخذها الأفراد، والتوقعات الاجتماعية والثقافية فضلا عن سياسات ممارسة في المنظمة .

# الفصل الثاني

## المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

### I- مصادر ضغوط العمل

تمهيد

- 1- أهمية دراسة ضغوط العمل
- 2- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل
- 3- عناصر ضغوط العمل
- 4- أنواع ضغوط العمل
- 5- مصادر ضغوط العمل
- 6- الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
- 7- آليات التعامل مع ضغوط العمل

خلاصة

### II- التقدم الوظيفي

تمهيد

- 1- أهمية و أهداف الترقية
- 2- النظريات المفسرة للترقية
- 3- أنواع الترقية
- 4- أشكال ومعايير الترقية
- 5- شروط الترقية
- 6- مشاكل أنظمة الترقية

خلاصة



## I- مصادر ضغوط العمل

## تمهيد:

أصبح موضوع ضغوط العمل مجال اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين ليس فقط علماء الإدارة ، وإنما علماء الاجتماع وعلماء النفس في اختصاص التنظيم ، وذلك لما له من انعكاسات وأثار سلبية سواء على الفرد العامل أو المنظمة ، مما يجعلها دائما تسعى وراء محاولة فهم أهم مسبباتها ومصادرها والآثار المترتبة عنها و وضع السبل و الاستراتيجيات الأنجح لمواجهتها .

غير أنها أصبحت لا تقتصر على مهنة أو عمل معين بل أصبحت شائعة في كل المؤسسات إلا أنها تختلف باختلاف البيئات التنظيمية أو مستويات تأثيرها ، كما أنها تختلف باختلاف الطبيعة الإنسانية ، وعليه سنحاول في هذا الفصل الحديث عن ضغوط العمل والتقدم الوظيفي (الترقية) .



### 1- أهمية دراسة ضغوط العمل :

وقد ذكرت الخثيلة أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين هما:

- الأمر الأول: يتمثل في قيمة العمل ذاته في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة ، فضلا عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره .

- الأمر الثاني : هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر و الإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية و حتى العقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام و هذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد، فضغوط العاملين ينبغي أن ينظر إليها بصفتها علما يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله.(أبو رحمة ،2012، ص14-15).

### 2- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل:

تعتبر النظريات من أهم ركائز التي يستند إليها أي بحث علمي ،إذ سنحاول هنا التطرق إلى أهم النظريات التي اهتمت بتفسير ضغوط العمل ،والتي اختلفت باختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها على أساس فسيولوجية أو نفسية أو اجتماعية ،وعليه سنتطرق إلى بعض منها فيما يلي :

**1-2- النسق الفكري لهنري موارى :** ينفرد موارى بين منظري الشخصية بعمق الفهم للديناميات التي تحدث في داخل الكائن البشري من أجل لحظة إنبثاق لحظة التكيف وإحداث التوازن النفسي و يتسم منهجه بالدينامية النفسية و مصطلحاته المفعمة بالحوية المليئة بالحركة .

يوضح موارى أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان مركزيان ومتكافئان في تفسير السلوك الإنساني ويعد الفصل بينهما تحريفا خطرا ،كما يلتقي كل من الضغط والحاجة في حوار دينامي يظهر فيه مفهوم الثيما **thema** الذي يعني به موارى "وحدة سلوكية كلية تفاعلية "

ويعرف موارى الضغط على أنه صفة لموضوع بيئي أو لشخص يعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين ،حيث يميز بين نمطين من الضغوط هما :

1/ **ضغط بيتا Beta Press** وهي دلالات الموضوعات البيئية كما يدركها الفرد.

2/ **ضغط ألفا Alpha Press** وهي خصائص الموضوعات البيئية كما توجد في الواقع أو كما يظهرها البحث الموضوعي .(الرشيدي ،1999، ص55-65)



ويوضح موارد أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها، ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط و الحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا. (لعجايلية، 2015ص57).

كما توجد نماذج أخرى قامت بتفسير ضغوط العمل ومن خلال هذه الدراسة التركيز على نماذج أولت الأهمية للمصادر الخاصة بالفرد والتنظيم

## 2-2- نموذج أندرودي سيزلاقي و مارك جي دالاس (1987):

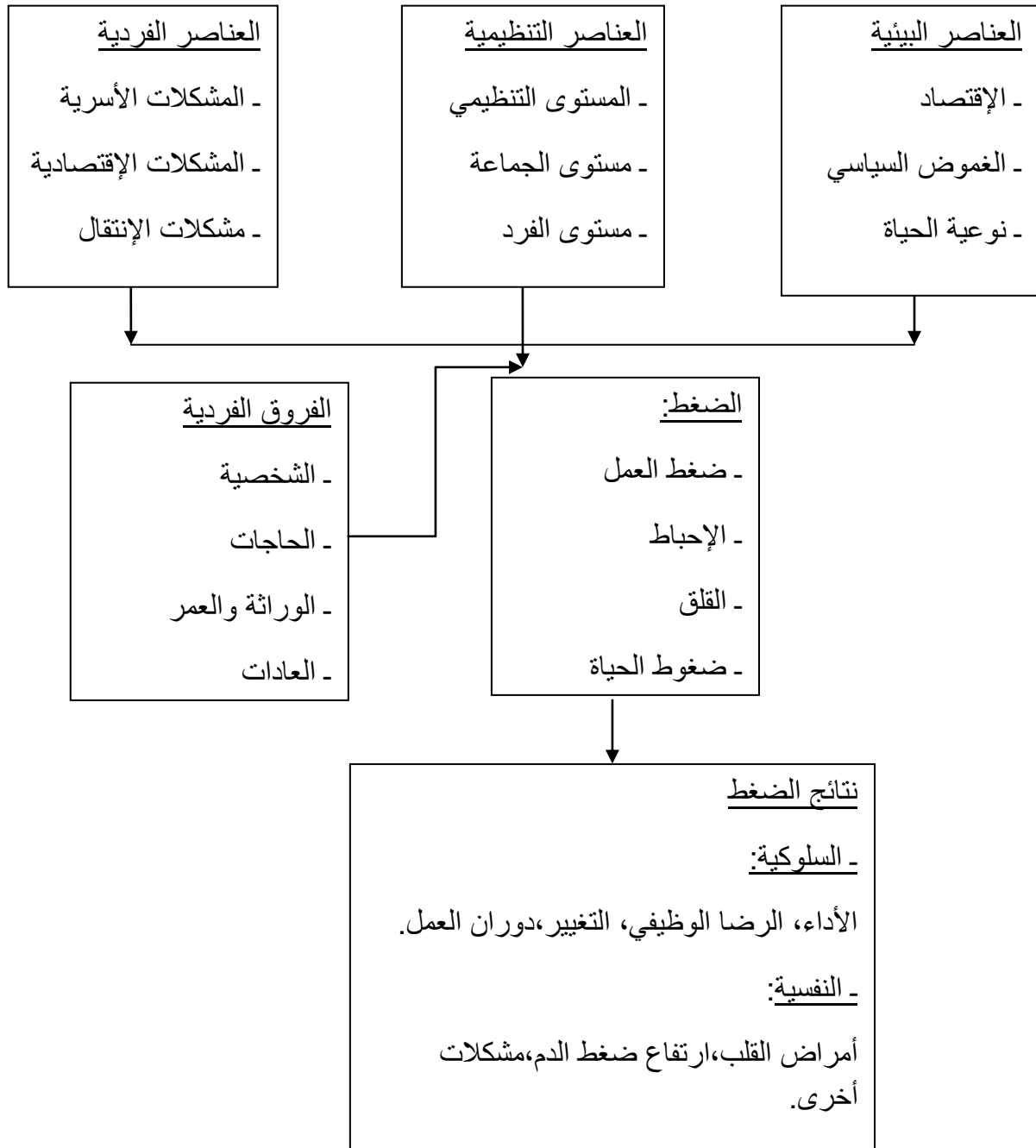
يشير هذا النموذج إلى أن ضغوط العمل تنشأ من ثلاث مصادر فئات رئيسية يمكن حصرها فيما يلي و هي :

أ/ عوامل خاصة بالفرد ، ب/ عوامل خاصة بالمنظمة ، ج/ عوامل خاصة البيئة .

شكل رقم (01) :



الشكل رقم 01: إطار تحليل ضغط العمل عند أندرودي سيزلاقي:



المصدر : علام ، (2009) ص 61-62 .

من الشكل أعلاه يتضح بأن النموذج حدد عناصر مصادر ضغوط العمل الثلاث " التنظيمية ، الفردية ، والبيئية " حيث وضح النموذج أن بيئة الفرد تلعب دورا هاما كعنصر ضاغط " فالاقتصادية ، الغموض السياسي، نوعية حياة الفرد " كلها عناصر مؤثرة على الفرد ، بالإضافة إلى العناصر التنظيمية " المستوى التنظيمي ، مستوى الجماعة ، مستوى الفرد " والتي تعد هي الأخرى عناصر ضاغطة على الفرد ، كما تشكل "المشكلات

الاقتصادية ، مشكلات الانتقال " عناصر تسهم هي الأخرى في شعور الفرد بالضغط ، إلى جانب ذلك تعمل الفروق الفردية " نمط الشخصية ، حاجاته ، عاداته ، العمر والوراثة " عناصر محددة للضغوط التي يتعرض لها الفرد .

### 3-2- نموذج جيبسون و زملائه (1982):

طور جيبسون و زملائه نموذجا يوضح مصادر الضغوط و آثارها و قد تم تقسيم مصادر الضغوط إلى أربعة مجموعات وهي كالتالي :

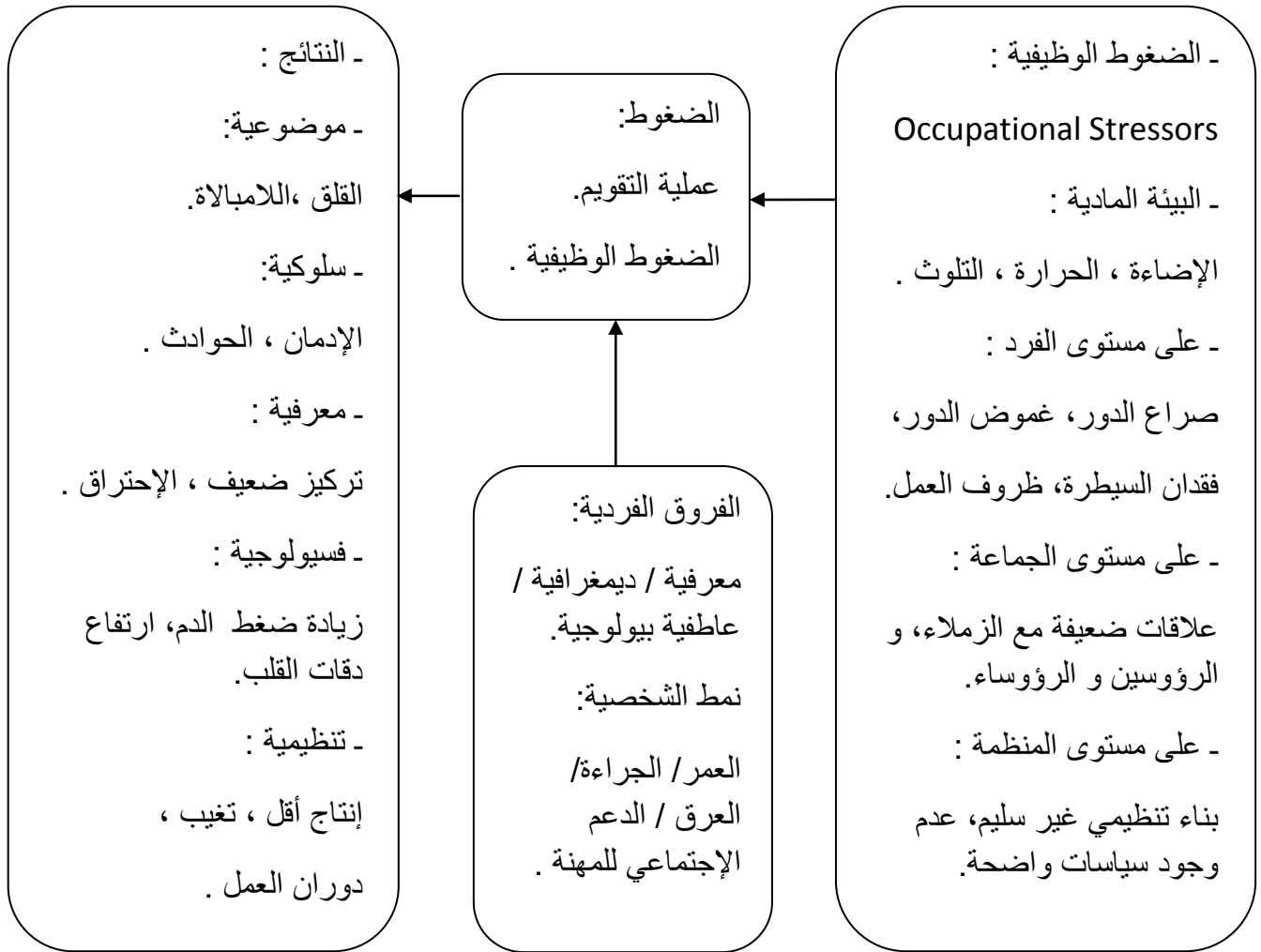
1/ عوامل الضغوط البيئية المادية .

2/ عوامل الضغوط الفردية .

3/ عوامل الضغوط الجماعية .

4/ عوامل الضغوط التنظيمية .

الشكل رقم (02): يوضح الإطار العام لهذا النموذج :



المصدر: لعجايلية، 2015، ص46.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن لضغوط العمل أربعة مصادر وفقا لما حدده جيبسون و زملائه أولها : البيئة المادية بعناصرها كلها تساهم في إحداث ضغوط على الفرد كما تعتبر أيضا جماعة العمل مصدرا من مصادر الضغط على الفرد وذلك عندما تكون

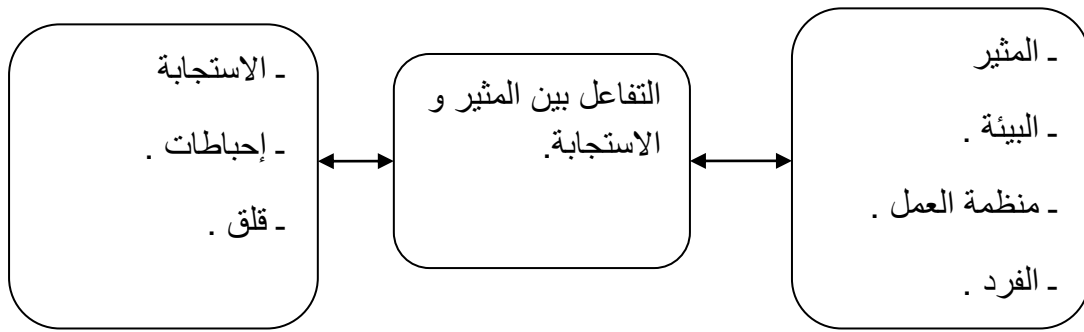
هناك علاقات ضعيفة بين الزملاء والرؤساء و المرؤوسين ، وفي الأخير تلعب أو تساهم المنظمة في إحداث ضغوط على الفرد وذلك من خلال البناء التنظيمي المعتمد فيها وأيضا طبيعة السياسات والإجراءات التي تطبقها ، إضافة إلى الفروق الفردية هي الأخرى التي لها دورا في إدراك الفرد للضغوط الوظيفية الواقعة على الفرد وعلى هذا الأساس تتحدد آثار ضغوط العمل على الفرد .

### 3- عناصر ضغوط العمل:

تحتوى ضغوط العمل على عناصر متعددة، تظهر في أشكال مختلفة من العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة ، ويوجد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط العمل هي :المثير ، الاستجابة ، التفاعل .

ويحددها الشكل الآتي :

الشكل رقم (03): عناصر ضغوط العمل



المصدر: عبده فلييه، عبد المجيد، 2015ص306.

**المثير :** هو عبارة عن مجموعة من المثيرات والعوامل المسببة للضغط والنتيجة عن الفرد أو المنظمة أو البيئة.

**الاستجابة :** تتمثل في ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية تجاه الضغط وتتمثل في الإحباط أو القلق أو التكيف.

**التفاعل :** هو الذي يحدث بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة (عبده فلييه ، عبد المجيد ،2015ص306).

### 4- أنواع ضغوط العمل:



هناك أنواع متعددة لضغوط العمل، التي اتفق الباحثون على تصنيفها وفق لمعايير معينة: من حيث الآثار المترتبة عنها، من حيث الفترة الزمنية، و من حيث محور الضغوط و وفقا لمصادرها، ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها الأكثر شيوعا.

**ويمكن تقسيمها من حيث تأثيرها إلى نوعين هما :**

أ/ الضغوط الإيجابية: وهي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للفرد والمنظمة، فبالنسبة للفرد تكون الضغوط الإيجابية بمثابة حافز أو أداة مساعدة لمواجهة التحديات في العمل (تنادي الزبيدي، 2015ص161)، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفائل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير (لعجايلية، 2015ص33).

أما بالنسبة للمنظمة فإنها تكون بمثابة الوسيلة الفعالة لرفع من حيوية و أداء الفرد وكذا كسر الملل والكسل الناتج عن الروتين في العمل وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج(تنادي الزبيدي، 2015 ص161).

ب/ الضغوط السلبية: وهي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على الفرد والمنظمة، حيث تسبب للفرد انخفاضا في الدافعية، مما ينعكس على أدائه وقدراته الإدراكية، كما يؤدي إلى الشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل أما بالنسبة للمنظمة فتحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للفرد.

وقد قام عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، بتوضيح الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية ولتعرف على الإيجابيات والسلبيات لكل منهما الجدول التالي يوضح الفرق بينهما :



الجدول رقم (01): يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية .

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1/ تسبب انخفاض في الروح المعنوية	1/ تمنح دافعا للعمل
2/ تولد الإرتباك	2/ تساعد على التفكير
3/ تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	3/ تحافظ على التركيز على النتائج
4/ الشعور بالأرق	4/ تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدي
5/ ظهور انفعالات و عدم القدرة على التعبير عليها	5/ تحافظ على التركيز على العمل
6/ الإحساس بالقلق	6/ القدرة على التعبير على الإنفعالات و المشاعر
7/ تؤدي بالشعور بالفشل	7/ تمنح الإحساس بالمتعة
8/ تسبب للفرد الضعف	8/ تمنح الشعور بالإنجاز
9/ تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	9/ تمتمد الفرد بالقوة و الثقة
10/ التشاؤم بالمستقبل	10/ التفاؤل بالمستقبل
11/ عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .	11/ القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .
12/ تدعوا للتفكير في الجهد المبذول .	12/ النوم جيدا .

ويمكن تقسيمها تبعا إلى الفترة الزمنية :

ويمكن تقسيمها تبعا إلى الفترة (المدة) التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها على صحة الإنسان وتنقسم الضغوط إلى:

1/ الضغوط قصيرة المدة (البسيطة): وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة عن أشخاص غير مهمين ، أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة .

2/ الضغوط متوسطة المدة : ومدتها من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كمدة العمل الإضافية ، أو زيادة شخص غير مرغوب فيه .

3/ الضغوط طويلة المدة : وهي التي تستمر إلى لأسابيع أو أشهر أو سنوات مثل الإيقاف عن العمل أو النقل من العمل .

ويمكن تقسيمها وفقا لمصادرها :

1 /الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : والتي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأديته مهامه ومسؤولياته ، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية .

2/ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : وتظهر من خلال تفاعل الفرد مع زملائه في العمل .

3/ الضغوط الناتجة عن الخصائص الفردية للفرد : وتعود إلى مجموعة من الخصائص المتوارثة أو المكتسبة (تنادي الزبيدي ،2015ص162) .

ويمكن تقسيمها وفقا لمحورها :

ويمكن تقسيمها إلى أربعة محاور أساسية وهي :

1/ المحور المادي : و هو يتصل أساسا بالمزايا المادية التي تسعى إلى الحصول عليها قوى الضغط في المشروع مثل :الأجور والحوافز ،ومكافآت .

2/ المحور المعنوي : وهو يتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار،وقد تؤدي إلى اضطراب في تفكيره واهتزازه في قدراته ومن أمثلته الضغوط الناجمة عن التوترات الناجمة عن سوء الفهم من جانب القوى العاملة في المشروع.

3/ المحور السلوكي :وتتصل أساسا بالقيود التي توضع على سلوك العامل مثل :النظم والتعليمات .

4/ المحور الوظيفي : ويتعلق بالأداء الوظيفي خاصة أداء العاملين في الوظيفة وفي أدائهم المتصل بالوظائف الأخرى كما تتصل هذه الضغوط بالبيان التنظيمي للمنظمة وموقع الوظيفة من خطوط السلطة وخطوط الاتصال وخطوط التنسيق . (لعجايلية ،2015ص37-38).

### 5- مصادر ضغوط العمل:

تتباين آراء الباحثين في معرفة العوامل والمسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل،حيث يتعرض الفرد إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في التأخير على الفرد ،ويرجع عدم الاتفاق على تحديد مصادر ومسببات ضغوط العمل إلى اختلاف مجال ومجتمع وعينة الدراسة (عيادة عليومات ،2014ص58).

ويمكن تصنيف مصادر الضغوط إلى : مصادر تنظيمية ، مصادر فردية .

أ/ المصادر التنظيمية : وهي تلك المصادر المرتبطة بمحيط العمل أو العمل نفسه، إذ توجد الكثير من المسببات التي من الممكن أن تكون مصدرا للضغوط الواقعة على الفرد ومن بينها:

1- صراع الدور: يحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية ، فدخل كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعا من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل ، وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل .

وهناك عدة صور وأشكال من صراع الدور في المنظمات تتكون من :

- تعارض أولويات مطالب العمل .

- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة .

- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة .

- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

2- غموض الدور: ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء عمله ، ودوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته ، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة ، وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته(أبو العلا ، 2009 ص 16)

إن غموض الدور في العمل وان تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر رئيسية وهي :

1- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل خاصة من المشرفين.

2- تقديم معلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف ، خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف.

3- إسناد مهام غير الواضحة في كيفية تنفيذها.

4- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.

3- عبء العمل : ويعني زيادة أو انخفاض حجم المعدل العمل الموكول للفرد مهمة القيام به (عيادة عليجات ، 2014 ص 60).

وذلك لما تتطلبه مهامه من مهارات عالية لا يملكها الفرد وليس له القدرة على أدائها وتنقسم إلى قسمين :

أ/عبء العمل الكمي :يتمثل في عدم كفاءة الوقت لإنجاز مهام كثيرة المطلوبة من الفرد إنجازها والتي تحتاج إلى وقت أكبر.

ب/عبء العمل النوعي : يتمثل في قصور أو افتقار الفرد للمهارات المطلوبة لإنجازه مهام وأعمال أكبر من قدراته .

**4-** الهيكل التنظيمي: تشمل هذه الضغوط كل ما يتعلق بسياسات ولوائح وإجراءات وقواعد العمل وشبكات الاتصالات ومراكز صنع و اتخاذ القرارات داخل المنظمة ، فمما لا شك فيه أن التقديم المقيد بقواعد ولوائح و إجراءات صارمة وتقل فيه المشاركة في اتخاذ القرارات يتعارض مع رغبات الأفراد في التصرف بحرية و تزيد فيه المصادر المختلفة للضغوط (أبو العلا، 2009 ص 70).

**5-** ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، إضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته، كما ترتبط زيادة ساعات العمل بزيادة معدلات الحوادث وارتفاع معدلات الغياب بسبب الإرهاق والإجهاد، مما يدفع الأفراد إلى الغياب أو التأخر في الحضور إلى العمل كرد فعل سلبي نتيجة هذه الزيادة.

**6-** الحوافز: ويقصد بها تلك الظروف والمؤثرات التي تتوفر في بيئات العمل وتعمل على تحفيز الأفراد من أجل إشباع رغباتهم وحاجاتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل (عيادة عليما، 2014 ص62).

وتمثل الحوافز رد فعل أو استجابة من المنظمة نحو الفرد بخلاف الدوافع التي ترتبط بالفرد وتتبع من داخله، وهي إحدى آليات التواصل التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها، وتتنوع الحوافز بتنوع الحاجات والدوافع، ولم تعد فقط الحاجات المادية هي وحدها التي يبحث العاملون عن إشباعها، وبذلك تنوعت أساليب التحفيز وتحولت من الأساليب السلبية المعتمدة على التهديد والعقاب إلى الحوافز الإيجابية المشجعة على تحسين الأداء ورفع الكفاءة كالعلاوات والترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.

**7-** الاتصالات: يقصد بالاتصال السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة، والتي غالبا ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها في جميع المديرين، وأيا كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملا مهما من تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل، لما

يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيههم وزملائهم في العمل (أحمد مسلم، 2007 ص 16).

ورغم ما يوجد بين العاملين في العمل الواحد من مهام مشتركة فقد لا يوجد بينهم اتصال جيد مما يسبب ضغطا نفسيا، ويتضح سوء الاتصال في عدم ووضوح الأهداف أو التعليمات وغموض المكاتبات، وصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة قبل البدء في المهمة، إضافة إلى عدم تأكدنا من الشخصية المسؤولة إداريا أو فنيا و صعوبة الاتصال به.

ويرجع كامل المغربي قصور سياسات الاتصال لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة بالإضافة إلى عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد وزعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين. (لعجايلية، 2015 ص74).

**8- طبيعة الإشراف والقيادة:** إن لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه في إدارة العمل أثر ذات أهمية بالغة في نوعية أدائهم، فنتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق و بالتالي يؤدي إلى ضغوط العمل (المعشر، 2009 ص 21).

كما يمكن للمشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل على الأفراد الذين يشرف عليهم وذلك من خلال عدم إظهار الإهتمام بهم، وعدم توفير الدعم والمساندة والموازرة للفرد وممارسة أسلوب إشراف وتوجيه غير مناسب خاصة إذا كانت قدراته ليست في حجم المسؤوليات الموكلة إليه والتركيز على السلبيات، وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد وعدم المساواة بين العمال و الإهتمام بمصالحه الشخصية. (لعجايلية، 2015 ص73).

**ب/ المصادر الفردية:** تلعب الخصائص الفردية للفرد دورا هاما في تحديد مستوى معاناته من الضغط وردود فعله نحو مسببات الضغط وبصفة عامة يمكن القول أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة مع ضغط العمل، وسنتطرق هنا إلى أهم المؤشرات الشخصية والمتمثلة في:

**1- نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط و تحديد طبيعة الإستجابة لها وهناك نمطان من الشخصية وهما:

**1-1 النمط الأول** ويطلق عليه النمط (أ) (Type): ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجازه مهام كثيرة في وقت قصير، وعادة ما يؤخذ عليه أنه عنيد، غيور وغير صبور وعدواني ودائما لديه نزعة حب السيطرة.



1-2 النمط الثاني ويطلق عليه (ب) (Type B): إذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي وهو صبور وهادئ، وأوضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) أقل تكيفا مع الضغوط من الشخصية (ب) ، لذلك فهم أكثر تأثرا بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب، ضغط الدم، (المعشر، 2009 ص 23).

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

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

4- الإدراك: يعرف الإدراك بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد ، تمهيدا لترجمتها إلى سلوك، لذا فإن الإدراك السليم للأمور سوف يساعد الإنسان على تحقيق حدة العلاقة بين ما يشعر به من ضغوط وبين ردود أفعاله اتجاهها (أبو العلا ، 2009 ص 66).

5- مركز التحكم في الأحداث : ذكر الدكتور لازاروس (Lazarus) في كتابه الضغط النفسي وعمليات التكيف، بأنه كلما كانت درجة إدراك الفرد لذاته وقادر على التحكم في الموقف أو المواقف من حوله عالية كانت درجة تعرضه للضغوط قليلة والعكس صحيح، وهذه المقولة تشير إلى أن الشعور بفقدان الأمل وعدم القدرة على التصرف ربما يكون سببا من أسباب الضغوط الزائدة أو الجادة.

6- قدرات الفرد وحاجاته : من العوامل المؤثرة على مستوى المعاناة من الضغط عملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته وبين متطلبات محيط العمل، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، وكلما كانت هناك حاجاته مشبعة في وظيفته قلت معاناة من ضغوط العمل، فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مسببات الضغط بالنسبة له فالعامل الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة في مواجهة متطلبات الإنتاج المرتفعة على عكس العامل الذي لا يملك هذه المهارات العالية (عيادة عليّات، 2014 ص 78).

6- الآثار المترتبة عن ضغوط العمل:

يترتب على المستويات المختلفة لضغط العمل مجموعة من الآثار والنتائج على الفرد أو المنظمة على حد سواء ، غير أنه لا يمكن الحكم بأن هذه الآثار والنتائج سلبية ولكن هناك الإيجابي منها ،ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

أ/ على المستوى الفردي :

عندما يتعرض الفرد العامل لمواقف ضاغطة في العمل تحدث لديه استجابة سريعة يطلق عليها استجابة الضغط .

مما يترتب عليها آثار سلبية أو ايجابية تحددها مستويات التأثير ،ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المستوى الفردي إلى قسمين هما :

1/ الآثار السلبية :و يمكن حصرها في :

❖ الآثار الفسيولوجية : يؤدي استمرار الضغط الواقع على الفرد العامل لفترة معينة إلى ارتفاع مستوى الضغط لديه ،وزيادة الضغط بدوره يترتب عليه تدهور في صحة الفرد العامل تترجم إلى عدة أمراض تتمثل في : أمراض القلب ،ارتفاع ضغط الدم ،الصداع ،السكري ... الخ.(عبد فليح ، عبد المجيد 2015 ص310)

❖ الآثار النفسية :يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد و على علاقاته بالآخرين ،ومن أهم تلك الأعراض النفسية نجد ما يلي : عدم القدرة على التركيز ، الاكتئاب ،التعب المتكرر، الإحباط... الخ .

❖ الآثار السلوكية : يؤدي إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه إلى حدوث بعض التغيرات في عاداته المؤلوفة و أنماط سلوكه المعتادة .ومن أهم التغيرات ما يلي : الإفراط في التدخين ، اضطرابات في النوم ، العنف، المعانات من الأرق.الخ.( زريبي،2014 ص37).

2/ الآثار الإيجابية : تتمثل في :

- ❖ رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا .
- ❖ اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين أفراد بالمؤسسة والعمل على استغلالها .
- ❖ تمنح الراحة النفسية للفرد العامل من خلال القدرة على التعبير عن انفعالاته و مشاعره الداخلية اتجاه عمله و مؤسسته .
- ❖ تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة.
- ❖ تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة .
- ❖ معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد و بالكفاءة المطلوبة . (عبد فليح ، عبد المجيد،2015 ص309).



ب/ على مستوى المنظمة :

يترتب على ضغوط العمل مجموعة من الآثار السلبية حصرها في ما يلي :

|| الآثار السلبية : تتمثل في :

1-1 تكاليف مباشرة : وتنقسم إلى ثلاث فئات :

أ/ تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتتضمن :

- ❖ التأخر عن العمل .
  - ❖ الغياب عن العمل .
  - ❖ ارتفاع معدل دوران العمل .
  - ❖ الإضراب والتوقف عن العمل .
  - ❖ تعيين عمال جدد محل من تركوا العمل.
- ب/ تكاليف الأداء في العمل : وتتضمن

- ❖ انخفاض في كمية الإنتاج .
- ❖ انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل .
- ❖ الإصابات وحوادث العمل .
- ❖ سوء استخدام الآلات و إصلاحها .

ج/ تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة بناء على أحكام قضائية أو طبقا للنظام المعمول به .

2-1 تكاليف غير مباشرة : وتتضمن ما يلي :

- ❖ انخفاض الروح المعنوية .
- ❖ انخفاض الرضا الوظيفي .
- ❖ سوء الاتصالات .
- ❖ اتخاذ قرارات خاطئة .
- ❖ سوء العلاقات في العمل
- ❖ ضياع الفرص المحتملة . (أبو العلا ، 2009، ص74-75).

7- آليات التعامل مع ضغوط العمل

تعد أساليب مواجهة ضغوط العمل وإدارتها من بين الأمور المهمة جدا في المؤسسة لجميع الأفراد وذلك لما لها من آثار ونتائج سلبية التي يتولد عنها ظواهر ومشاكل عديدة من بينها حوادث العمل وغيرها ،ومن أجل التقليل من هذه الأخيرة وتفادي آثارها وتكاليفها

سواء على مستوى الفرد أو المنظمة جاءت فكرة إدارة هذه الضغوط وذلك من خلال إتباع الطرق والأساليب التالية :

### 1- الأساليب الفردية :

وهي الطرق التي يستطيع الفرد القيام بها لتجنب الضغوط أو من أجل التخفيف من حدة التوتر السلبي الذي يشعر به ومن بين هذه الأساليب ما يلي :

1 - المساندة الاجتماعية : إن فقدان الدعم والمساندة الاجتماعية في بيئة العمل يزيد من شدة التوتر لدى الفرد ، لذلك فإن بناء فرد علاقات مع زملائه و رؤسائه في العمل سينعكس ايجابيا على نفسيته بحيث سيكونون سندا له عند حاجتهم إليهم ،وبالتالي يخفف من الآثار الضارة للتوتر .

2 - الحماية والتمارين الرياضية : تعتبر الرياضة من الوسائل الفعالة لتقليل من الضغوط ، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة هم أقل عرضة للأمراض الناتجة عن التعرض لضغوط العمل .

3 - الاسترخاء : هناك عدة طرق وأساليب للاسترخاء يمكن أن يتدرب عليها الفرد ومعظمها يمكن أن يقوم بها خلال ساعات الدوام ولا تستغرق أكثر من 20دقيقة ،ويتجدد بعدها نشاط وحيوية الفرد ، بمعنى أن أسلوب الاسترخاء يهدف إلى إعادة التوازن بين الراحة والنشاط .

4 - الأنشطة الروحية : كثيرا ما يجد الأفراد الراحة والطمأنينة عند القيام بالصلاة و قراءة القرآن والدعاء في أوقات الضغوط أو في الأحوال الاعتيادية وهي وسيلة سهلة ومسيرة ذات فوائد عظيمة .

5- العلاج النفسي : هناك طرق عديدة تعمل على الاحتفاظ بحالة من الصحة الجيدة عند أناس واقعون تحت الضغط ، إلا أن إمكانيات المقاومة النفسية الفردية لا تستطيع مواجهة الصعوبات اليومية التي يتعرض لها الأفراد ، وبالتالي من الضروري عند حدوث القلق أو الانهيار أو التوتر عند الأفراد أن يلجأ هؤلاء الأفراد إلي الأطباء المحللين والمعالجين النفسانيين للعلاج .(عيادة عليمات ، 2014 ص 97).

### 2- الأساليب التنظيمية :

وهي أساليب تبادر بها المنظمة من أجل السيطرة على معدلات الضارة من الضغوط التي يشعر بها الأفراد ، فالمنظمة معنية هنا بالقيام لضبط وتخفيف مستويات الضغوط و من بين هذه الوسائل والأساليب التي تتبعها المنظمات في هذا المجال ما يلي :

1 - التدريب : يلعب التدريب دورا مهما في تعليم الأفراد بشكل مباشر في كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة ولذلك يجب على المنظمة أن تقوم بوضع برامج تعليمية وتدريبية و إرشادية لمساعدة الأفراد و إقناعهم بوجود معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها .

ويري الباحث أن تدريب الموظف على وظيفته يؤدي إلى زيادة كفاية أدائه وتنمية قدراته مع التعامل على المشاكل الخاصة بالعمل .

2 - تحسين ظروف العمل المادية : تشكل ظروف العمل المادية من ضوضاء ،درجة الحرارة ، التهوية وغيرها مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي لا يمكن إنكارها في كثير من الحالات لذلك فإن المؤسسة التي تهتم بصحة عمالها وتود الحفاظ على طاقاتها البشرية من أجل زيادة الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة أن تعالج هذه الأمور أولا ، وأن تجعلها في الحدود الآمنة قدر المستطاع .

3 - تحسين الاتصالات : تساعد الاتصالات المفتوحة والفعالة على توضيح المهام والمسؤوليات والأدوار وبالتالي تقلل من غموض الأدوار وتعارضها مع بعضها البعض ، كما يمكن استخدام الاتصالات بشكل إيجابي بحيث تزيل الإدراكات السلبية من أذهان المرؤوسين لتحل محلها ادراكات إيجابية حول سياسة و أهداف المنظمة وقياداتها.

4 - أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات : إن إشاعة نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة في اللجان أو البرامج الشكاوي أو من خلال تفويض السلطات للمرؤوسين يخفف من شعور الموظفين بالغرابة وضغوط العمل وبالتالي يحفزهم على أداء أعمالهم بدافعية أكبر .(عيادة عليمات ، 2014 ص 99) .

5 - إعادة تصميم العمل : بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي يتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بما يساعد على إثراء الأعمال بحيث تمنع مشكلات غموض الدور ، و صراع الدور ، وزيادة أو خفض أعباء العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل سرعة العمل والقيام بعملية التدوير بين الأفراد في المراكز الوظيفية ، كما أن تحليل الوظائف ستساعد على الكشف عن نقاط التشابك والتداخل بين الوظائف التي تسبب غالبا غموضا وتعارضاً في الأدوار .( عثمان ، 2000 ص 89) .



### خلاصة :

من خلال دراستنا للجانب المعرفي لموضوع ضغوط العمل يتضح لنا أن هذه الأخيرة هي نتيجة تفاعل عوامل ومؤثرات عديدة نابعة أو ناتجة عن مصادر مختلفة و متنوعة تتعلق بالبيئة التنظيمية للعمل ، مما ينتج عنها نتائج و آثار قد تكون إيجابية أو سلبية تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ، هذا ما يجعل المنظمات تسعى جاهدة إلى التقليل أو التخفيف من هذه الآثار السلبية من خلال التكامل بين الأفراد من جهة ودور المؤسسات من جهة أخرى .



## II- التقدم الوظيفي

## تمهيد :

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة ، فهي تعد مسألة أكثر أهمية بالنسبة للموظفين في كافة الإدارات للارتقاء في المناصب الوظيفية العليا ، فالعامل حين التحاقه بوظيفة ما يسعى دائما إلى تحسين قدراته ومهاراته ، حيث يبدأ اهتمامه ينصب على المستقبل الوظيفي الذي ينتظره ، وعلى المكاسب والمزايا التي سيحصل عليها خلال تدرجه عبر الوظائف المهنية ، وبالتالي تعد الترقيات بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر ، وكلما كان هذا الطريق معبدا وسالكا أمام الموظفين زاد رضاهم وأحسوا بالأمل والتفاؤل والاستقرار وسنحاول هنا قدر المستطاع الإلمام بجوانب نظام الترقية الوظيفية.

### 1- أهمية وأهداف الترقية:

#### 1-1- أهمية الترقية :

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين ، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام الترقية لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية ، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين و أصحاب الكفاءات إلى مغادرة المنظمة ، لأن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع دائما لتقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه ، ويصبح هذا الهدف غايته و أمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه ومؤسسته وبين زملائه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي :

- ❖ تلبية الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين .
- ❖ تساعد في تخفيف معدلات دوران العمل .
- ❖ تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا .
- ❖ تغيير الأفكار و إتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود .
- ❖ التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسؤولية .
- ❖ وجود نظام ترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة و يكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي .
- ❖ الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق مع طموحات العمال .
- ❖ تساهم في تحقيق الإستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء .
- ❖ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل .
- ❖ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل بالمنظمة . (الحسيني النجار ومدحت، 1992 ص 502)

ومن خلال استعراض أهمية الترقية نجد بأنها حظيت باهتمام كبير ، إذ أن ضرورة تطبيقها بشكل سليم يوصل كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق أهدافهم ، لكون أن لها فضل كبير على الأفراد فمعظم العاملين يرغبون بالتقدم في وظائفهم والحصول على راتب أفضل ، وبالتالي فمن خلال تطبيق عملية الترقية يتمكنون من تحسين أدائهم إضافة إلى تحسين مستوى معيشتهم .

#### 2-1- أهداف الترقية :

من الأمور التي يهتم بها الموظف هي موضوع الترقية ، إذ أنها تمثل جزءا مهما من طموحاته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها في حياته الوظيفية ، لذلك تضع المنظمة برامج

لترقية العاملين والموظفين فيها وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف تتمثل أهمها فيما يلي :

- ❖ خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل .
- ❖ ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال الأداء والمهام والأعمال الملقاة على عاتقها و من ثم اختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية .
- ❖ تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس موضوعية تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق العمالة المطلوبة و اللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها .
- ❖ التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين .
- ❖ استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية .(أحمد السباح، 2008 ص21-22).

### 2- النظريات المفسرة للترقية :

#### 2-1- نظرية الإدارة العلمية :

تسمى هذه النظرية بالتايلورية نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور والتي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين " 1920 ، 1900 " تلك الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير شمل التوسع في وسائل الإنتاج .

توصل تايلور خلال مسيرته الطويلة والشاقة في مجال العمل الصناعي إلى تحديد جملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة في مجمل المؤسسات الصناعية آنذاك والتي من بينها : انخفاض نسبة الحوافز ، التباطؤ في انجاز الأعمال ، نقص المردودية ، ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، سوء ظروف العمل...إلخ .

ولقد دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى المحاولة البحث عن الأسباب الحقيقية وراء ظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات وخصوصا في انخفاض نسبة الحوافز ، إذ قامت النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ وضعها تايلور ومجموعة من المفكرين تتحدد بناءا عليها أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة تتمثل أهم هذه المبادئ في :

**نظام الحوافز :** أكد تايلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال ، وفي ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوع وحجم العمل المنجز عن ما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة وكلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عن ما هو مقرر له كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة ، وبالتالي فإنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها .

وقد نظر تايلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه ، وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز ، أي كلما أنتج العامل كلما حصل على مكافأة وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر .

وعلى المؤسسة أن تحافظ على كوارها البشرية المؤهلة ويأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين لضمان استقرارهم ومن ثم فإن تايلور ركز على الوظيفة ومحدداتها الدقيقة كميكانيزم للتدرج المهني داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار .

إن يبدو جلياً أن متغير الترقية يستند استناداً جوهرياً إلى متغير الإنجاز على اعتبار أن النظرية العلمية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق وكل متغير تنظيمي يشكل بناء المؤسسة ويساهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية للمؤسسة لذا يعتقد تايلور أن إسناد الترقية إلى عامل الإنجاز والكفاءة تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية علماً أن مسألة التكوين ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بمسألة التدرج في العمل وضمن هذا الإطار يبدو أن التaylorية تقارن بين تكوين العمال من خلال تحديد واجباتهم وكيفية أدائهم وكيفية الحصول على المكافآت المادية والتدرج المهني هذا التدرج يرتبط بأقدمية العامل وتكوينه بمكان العمل .

من خلال ما سبق نرى بأن النظرية العلمية تركز على العلاقة الارتباطية بين التدرج المهني والترقية واستقرار العامل في عمله من خلال الحصول على حوافز وعلاوات ومكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد . (جبلي ، 2006 ص 58- 59) .

### 2-2- نظرية Y لمغريغور دوغلاس :

أوضح ماغريغور أن سلوك الإدارة تجاه الأفراد في العمل يتحدد وفقاً للتصور الذي تكونه الإدارة عن طبيعة المرؤوسين ، وتقوم فلسفته الإدارية على افتراض أساسي مفاده أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة ، و أن القيادات الإدارية غالباً ما تتبع غطاء إداري يستند إلى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني ، والتي قام بتلخيصها في نظرية (X) تصور النظرية الكلاسيكية ، ثم قدمت فروض بديلة في نظرية (Y) والتي تصور نظرية العلاقات الإنسانية (أحمد الصيد، 2006 ص33-34)، وتقوم هذه الأخيرة على الفروض الملخصة التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .

- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل المسؤولية أمام كل المواقف التي تصادفه.

- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة .

- يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار، والإبداع ، ويرى ماغريغور أن إتباع نظرية (Y) في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ، والرفع من مستوى أداء أفرادها ومن أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد في ظل نظرية (Y) فإن ماغريغور يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية :

- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف .

- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة .

- مباشرة العملية الإدارية " تنمية القدرات والابتكار يؤدي إلى رفع مستواه الوظيفي تألقه في مناصب عليا والترقية تعتبر الوسيلة التي من خلالها يتسلك السلم الوظيفي " .

- تقييم النتائج .

اهتمت هذه النظرية بالترقية والاستقرار في العمل فقد اعتبر ماغريغور في نظرية (Y) أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هبئت له الظروف و أن الزيادة في الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين ، فهناك طرق أخرى مادية ومعنوية في نفس الوقت كالترقية التي تحفز الفرد وترفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية وتحقيق الفعالية والاستقرار ، كما تعتبر الترقية الوسيلة المثلى له ليتدرج في السلم الوظيفي ، هذا ما يرفع من روحه المعنوية وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني مما يؤمن استقراره بالمؤسسة ، لكن رغم ما قدمته هذه النظرية في مساهمتها في إدارة الأفراد في المنظمة إلا أنها تميل إلى التعميم ، فلا نستطيع أن نصف الناس جميعا بالكسل والخمول ولا بالنشاط والطموح والجد لأن هناك فروق فردية بين الناس . (جبلي ، 2006 ص71-72) .

### 3- أنواع الترقية :

تعتبر الترقية من أهم الطرق والعوامل المتاحة للموظفين ، كما تعد إحدى الوسائل الضرورية التي تضمن وتشجع حركاتهم داخل المؤسسة ، فهي تسمح في الصعود أو انتقال الموظف من وضعية مهنية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ، إذ تصاحب هذه زيادة في الامتيازات الوظيفية والتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤوليات ، إلا أنها تتفاوت في درجة هذه المسؤوليات ومن هنا سنتطرق إلى أنواع الترقية في المؤسسة :

**3-1- الترقية في الدرجة :** يترتب عن هذا النوع من الترقية تغيير في المنصب وذلك تبعاً لكفاءة العامل ، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى إذ تصاحبها زيادة في الراتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية ، وتطبيق هذه الترقية تتم بطريقة منظمة ومستمرة ، أي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة ، ومعيارها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل (جبلي ، 2006 ص 30) .

**3-2- الترقية في الرتبة :** يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى ، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة ، وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر ، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى مما تتناسب مع حجم المسؤوليات ، وتتجسد الترقية في الرتبة حسب الحالات التالية :

\* الترقية على أساس المسابقات والامتحانات المهنية .

\* الترقية على الاختيار .

\* الترقية على أساس الشهادات .

\* الترقية على أساس التكوين والمتخصص ( عبد المنعم ، 2004 ص 17) .

#### 4- أشكال ومعايير الترقية :

**4-1- أشكال الترقية :** تأخذ الترقيات تبع لمصادرها شكلين متميزين فهي إما تكون داخلية أو خارجية :

أ - **الترقية الداخلية :** وتتم هذه الترقية داخل المؤسسة ، حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن يشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج .

ومن مميزات الترقية من الداخل نجد :

- أن الترقية وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة لترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة .
  - أن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الموظفين في زيادة إنتاجهم ورفع الروح المعنوية ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم وزيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائماً الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملائهم .
- ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع ما يلي :



- تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا .

- تبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين و إعدادهم للترقية الداخلية .

ب - الترقية من الخارج :تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود ،كما أن ملاء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب .(دية ، 2010 ص27-28).

#### 4-2- معايير وأسس الترقية :

يستند نظام الترقية في بنائه على ركيزتين أساسيتين هما :

الجانب الفني ،والجانب الإنساني ، الذي يرتبط بشعور الموظفين بعدالة نظام الترقيات من عدمها ، إذ أن إحساس العاملين بانحياز هذا النظام قد يؤدي إلى زرع بذور النفاق والشقاق بينهم ،ويسهم في قلة ولائهم للمنظمة وزعزعة الثقة بالإدارة وزيادة الشعور بعدم الرضا مما ينعكس في قلة الإنتاج والإنتاجية بشكل عام ،ويقوم نظام الترقيات في أنظمة الخدمة على ثلاثة معايير رئيسية هي : (دية ،2010 ص22).

#### أ - الترقية على أساس الأقدمية :

تقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة منذ بداية تعيينه ،بحيث يمكن في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة ومن ثم يرتفع إلى درجة أعلى ، وقد يوضع الأفراد الجدد تحت الاختبار لفترة معينة ، تختلف هذه المدة حسب القوانين المعمول بها والأنظمة الداخلية المطبقة في المؤسسة ، ويعتبر حساب الأقدمية منذ أول تاريخ استلام الموظف للعمل ، كما يدخل في حساب الترقية الفترة التي يتغيب فيها الفرد عن العمل بسبب المرض أو الحوادث المهنية ، أو مدة الإحالة على الاستيداع كأداء الخدمة العسكرية مثلا ، ويفقد الأفراد حقهم في الأقدمية لأسباب عديدة منها تركهم للعمل ، أو فصلهم عن العمل لأسباب مهنية ،أو لمخالفتهم لتعليمات الغيب عن العمل .(عبد الباقي ،2000 ص 129) .

ومعني ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية يعتمد على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره .

وتفضل بعض المؤسسات أو المنشآت الاعتماد على ترقية الموظفين على أساس الأقدمية ويرجع هذا التفضيل إلى الأسباب التالية :

- أنه يقلل من وجود خلافات بين الإدارة والموظفين .

• قد يصلح ذلك انطلاقاً من تقاليد المجتمع وقيمه ، حيث يفضل أن تكون الوظائف العليا للشخص الأكبر سناً .

• أن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاءة العاملين ( شاويش ، 2005 ص 279 - 282 ) .

**ب - الترقية على أساس الكفاءة :** يقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء المواصفات الوظيفية ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون للترقية ، ( دية ، 2010 ص 23 ) .

ويقوم هذا الصنف على أسس موضوعية في اختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة ، ولهذا تضع المؤسسات عند استعمال هذا المعيار نظام يقوم على تجميع البيانات والمعلومات والإحصاءات الخاصة بقدرة العاملين ، وخصائصهم الشخصية تمهيداً لإجراء أعمال المفاضلة والمراجعة بينهم بهدف تنفيذ برامج الترفيع أو الترقية .

ومعني ذلك أن الترقية على أساس الكفاءة يعتمد بصورة أساسية على ما حققه الموظف من الكفاءة والجدارة في أداء العمل الإداري ( عيوش ، 2009 ص 56 ) .

### ج - الترقية على أساس الدمج بين الأقدمية والكفاءة معا :

يعتبر هذا النظام من الأساليب الجديدة في وضع أعداد برامج الترقية حيث يقوم على أساس الجمع بين الأسلوبين السابقين (الأقدمية و الكفاءة ) بهدف الاستفادة من مزايا كل منها وتجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منها ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي للمنظمة إذ لا بد من أن تتكامل الكفاءة مع الأقدمية وبنسب تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة وبما يعكس طبيعة ومحتوى الوظائف فيها .

و لتطبيق هذا الأسلوب من المزج بين الأقدمية والكفاءة عدة صور كما يلي :

- الترقية بالأقدمية مع اشتراط قضاء الموظف مدة محددة في الوظيفة الأدنى : ويتم هنا ترقية الموظف الأقدم بشرط قضاءه مدة في وظيفته الحالية ، والغاية من هذا الشرط هو ضمان حصول الموظف على خبرة ومستوى من الكفاءة تؤهله للقيام بأعباء الوظيفة الجديدة .

- الجمع بين الأقدمية والكفاءة دون تحديد نسب معينة : ويترك للإدارة وفق هذا الأسلوب حرية في اختيار معيار الترقية دون أن يلزمها القانون بنسب محددة تنقيد بها ، إذ أن اختيار المعيار المناسب يتوقف على طبيعة ومستوى الوظيفة الشاغرة .

- الترقية بنظام الأسس المتعددة : وتتم الترقية هنا من خلال المفاضلة بين المرشحين بناء على أسس مختلفة محدد لكل منها وزن معين بالمقارنة بغيره من الأسس ، ومن هذه المعايير

مثلا : الأقدمية ، اشتراط مدة بينية ، والكفاءة في الأداء ، والمؤهل الدراسي ، مواصفات الموظف ، ومدى موافقتها لمتطلبات الوظيفة الأعلى المرشح لها .

- الأقدمية هي الأصل مع استثناء الوظائف العليا التي يكون المعيار للترقية لها الكفاءة : ويتم تطبيق هذا الأسلوب في شغل الوظائف العليا التي تنتم بالطابع الإشرافي والقيادي ، والتي تحتاج لشغلها بموظفين أكفاء وذوي مواصفات قيادية متميزة ومهارة في التخطيط والإشراف واتخاذ القرارات .

- الأصل معيار الكفاءة وحدها مع الالتزام بالأقدمية عند تساوى درجة الكفاءة للترقية : وتتم الترقية وفق هذا الأسلوب على أساس الكفاءة لجميع الوظائف في المستويات الوظيفية المختلفة ، إلا إذا تساوى المرشحون من الموظفين من الكفاءة ففي هذه الحالة يفضل الأقدم منهم .

من مزايا نظام الدمج بين الترقية الاقدمية والكفاءة معا ما يلي :

- تحفيز الموظفين على الاستمرار في المنظمة كما يحفزهم على جودة الأداء .
- يساعد المنظمة في اختيار الموظفين الأكفاء ذو الخبرات الطويلة والمهارات الممتازة .
- يحقق الرضا الوظيفي للموظفين لقناعتهم بعدالة الترقية .
- يحد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية .
- تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة . ( دية ، 2010 ص 26-27 )

وبالتالي فإن الجمع بين المعيارين هو الأنسب إلى الإدارة في مختلف المستويات الوظيفية ، وكذلك لفة عيوبه وكثرة إيجابياته ومزاياه على أن تكون هناك معايير واضحة لقياس أو تقييم أداء العاملين .

### 5- شروط الترقية :

تتمثل الشروط العامة للترقية سواء بالأقدمية أو الكفاءة في ما يلي :

- يشترط أن يكون الموظف قد أمضى في الوظيفة المرقى إليها المدة اللازمة التي يتطلبها القانون ويطلق عليها المدة البينية .
- لا يجوز ترقية الموظف المنقول إلا بعد مضي سنة على الأقل من تاريخ نقله .
- الترقية تكون من وظيفة إلى الوظيفة أعلى منها مباشرة في الدرجة ومن ذات المجموعة الوظيفية .

- يشترط عدم وجود مانع من الترقية لدى الموظف مثل توقيع جزاء تأديبي عليه يحول دون ترقيته ، أو إحالته إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو وقفه عن العمل وذلك لمدة الإحالة أو الوقف حتى تثبت براءته في حالة ما إذا وقع عليه إنذار بسيط مدته 5 أيام فأقل وجب عند ترقيته احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة .

- لا يجوز ترقية الموظف الذي تمت معاقبته تأديبياً إلا بعد انقضاء المدد المنصوص عليها .

- أن تكون الوظيفة الجديدة مواءمة للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة ، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري .

- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً .

### 6- مشاكل أنظمة الترقية :

مما لا شك فيه أن هناك مشاكل كثيرة تظهر عند القيام بإجراء عملية الترقيات إلى وظائف أعلى منها فهناك مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة أن تظل حسنة بين العاملين فيها ومن هذه المشاكل ما يلي :

6-1- خيبة أمل بعض المرشحين للترقية : يتم في العادة اختيار عدد محدود من المرشحين للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة ، فإن عدداً من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل وهذا سوف يؤثر على إنتاجيتهم خاصة وإن كل فرد منهم يعتقد أنه يستحق ترقيته ولتجنب هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا في المنشأة أن تضع برنامجاً واضحاً للترقية على أن يتم تطبيقه بدقة ، إذ أن تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعوراً سلبياً نحو رؤسائه ونحو المؤسسة ، ولا شك أن هذا سوف يؤثر على روحه المعنوية وبالتالي على أدائه مما يجعله غير صالح للترقية في الفرص القادمة مما يعيق تقدمه .

6-2- رفض بعض العاملين للترقية على الرغم من أن معظم الأفراد يرغبون في الترقى إلا أن البعض الآخر لا يريد ذلك فهم لا يرغبون في احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة في حين أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي اعتاد العمل فيه والبعض يفضل الراحة في الوظيفة الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدله في الوظيفة الجديدة مضحين بذلك الراتب أو الأجر الذي يصاحب عادة الوظائف العليا .

6-3- عدم موافقة المشرف التخلي على الفرد أحياناً يري بعض المشرفين أنه لا يمكنهم التخلي على مرؤوسيتهم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم فلا يمكنهم التنازل عنهم لترقيتهم



ونقلهم لإدارات أخرى وهذه تحصل ببساطة إذا كان المشرف قد قام بتدريب مرؤوسيه جيدا فهو لا يرغب أن يتركوا قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء .

4-6- عدم تكافؤ الفرص ليس من السهل أن توفر المؤسسة فرصا متكافئة لجميع العاملين فإذا كان أساس الترقية الكفاءة فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية عن مرؤوسيههم وبعض المشرفين يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم مرؤوسيههم من فرص الترقى . ( شاويش، 2005 ص 282 ) .



### خلاصة :

نستنتج مما سبق أن الترقية عموماً هي عبارة عن حركة انتقالية سواء كانت هذه الترقية في المرتبة أو الدرجة أو الأقدمية أو الكفاءة فهي ركيزة من ركائز شؤون الموظفين ومن أهم حقوقهم التي يتمتعون بها داخل المؤسسة ، ولها أهمية كبيرة في حياة الفرد العامل من خلال تطوير أداءه وتحفيزه على بذل جهد أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به .

# الفصل الثالث

## الاجراءات المنهجية للدراسة

1- منهج الدراسة

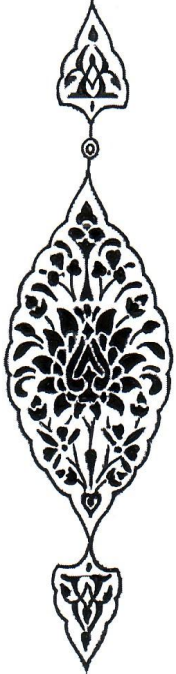
2- مجالات الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- عينة الدراسة

4-1- كيفية اختيار العينة

4-2- الخصائص السوسيو مهنية لمفردات الدراسة





## 1- المنهج دراسة :

إن طبيعة أي موضوع أو بحث علمي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره ، يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسولوجية لذلك فتحديد المنهج المستخدم يعتبر خطوة ضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه. (زرواتي ، 2004 ص104).

ومن المعروف أنه لا توجد دراسة بدون منهج ، وبطبيعة الحال فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض أو يحدد لنا المنهج المناسب للدراسة .

وبناء على هذا فقد أملت علميا طبيعة الموضوع الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية ، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية". (أنجلس ، 2004 ص62).

والهدف من استعمال هذا المنهج هو وصف الظاهرة وصفا دقيقا حتى يتم تشخيصها استنادا لما هو موجود في الواقع ، ومن ثم استخلاص النتائج العامة بطريقة منهجية وعلمية.

## 2- مجالات الدراسة :

### 2-1- المجال المكاني للدراسة :

أنشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عام 1985 من خلال فتح أول معهد وطني للتعليم العالي في الميكانيك ، ثم عام 1989 تم تعزيز نشأة الجامعة بفتح معهد للهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية ، وفي عام 1992 أصبحت تشكل مركزا جامعي ، أما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و23 قسما .

و حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات ، ومعهدين ، وثلاثة وعشرون مخبرا للبحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

كلية التكنولوجيا ، كلية الرياضيات و الإعلام الآلي ، كلية العلوم ، كلية العلوم الاقتصادية ، كلية الأدب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية الحقوق ، معهد الرياضة والتربية البدنية ، معهد تسيير التقنيات الحضرية .

وبهذا فقد حددنا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كنموذج لهذه الدراسة التي تتكون من عدة أقسام وتضم مجموعة من التخصصات تتمثل في قسم العلوم الإسلامية وقسم

الإعلام والإتصال وقسم التاريخ والفلسفة وقسم علم الاجتماع وقسم علم النفس وتحتوى على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع .

## 2-2- المجال الزمني للدراسة :

استنادا إلى الرأي القائل بأن المجال الزمني لدراسة ما يبدأ من فترة اختيار وتسجيله وينتهي بانتهائه ، أي إلى غاية تفرغ البيانات واستخلاص النتائج ، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة مرة بمراحل وعبر خطوات إجرائية وفقا للتسلسل الزمني كالأتي : (ناصر ، 1997 ص 41).

**المرحلة الأولى :** انطلقت ببناء تصور عام عن الموضوع وتحديد أبعاده وطرح اشكاليته ، وإعداد ما يطلق عليه بمشروع الدراسة حيث يوضح الباحث من خلال فكرة دراسته ، مبينا بذلك أهدافها و أهميتها ومبرراتها ، والتصور بما يقوم به في المستقبل . ( عبد الهادي ، 2006 ص 273 ) .

**المرحلة الثانية :** تم فيها البحث النظري بجمع أدبيات الموضوع والدراسات السابقة وقد تحلل هذه المرحلة النزول إلى الميدان للاستطلاع الحقلية والذي أفادنا في جمع البيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، خاصة فيما يتعلق بمتغير التابع والمتمثل في ترقية الموظفين الإداريات .

**المرحلة الثالثة :** تمثلت هذه المرحلة في إجراء الدراسة الميدانية ، فكما أفادتنا الدراسة الاستطلاعية في جمع المادة العلمية المتعلقة بالجانب النظري ، فقد ساعدتنا أيضا في الجانب الميداني من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وضبط أدوات البحث وخاصة في بناء استمارة الإستبانة التي ما فتأت تعدل كل مرة ويزيد التحكم فيها أكثر وذلك كله بالعمل بتوجيهات المشرف حتى تم ضبط الإستبانة نهائيا ثم تم توزيعها بتاريخ 2020/08/23 وتم استرجاعها بتاريخ 2020 /08/26 من قبل الموظفين الإداريات اللواتي كلفن بملئها .

## 3-2- المجال البشري :

يتمثل في مجتمع البحث الذي ستجري عليه الدراسة وهو كل الموظفين الإداريات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة و البالغ عددهم 34 موظفة إدارية وقد تم أخذ 30 موظفة إدارية .

## 3- أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية اللازمة التي تساعد على إنجاز أي بحث علمي على أكمل وجه ، وبالتالي فقد تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على :



- الاستمارة :

تعرف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة التي تدور حول موضوع معين ، تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها ، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح لا يحتاج إلى شرح إضافي ، وتجمع معا في شكل استمارة .

وهي عبارة عن تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة ، من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد ، ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات (سبعون ، جرادي : 2012 ص155 ) .

وبناء على ذلك فقد تم الاعتماد على استمارة استبيان كأداة أساسية بهدف الكشف عن جوانب المحورية في الدراسة والمحددة ضمن مستوى ، وقد ضمت (03محاور رئيسية) يمكن تحديدها وبشكل مفصل على النحو التالي :

- المحور الأول : ويشمل البيانات الأولية السوسيو مهنية للتعرف على خصائص العينة ويحتوى على : السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل .

- المحور الثاني : ويتضمن مختلف النقاط المتعلقة بجانب المتغير المستقل المتمثل في مصادر ضغوط العمل وينقسم إلى :انطلق من السؤال ( 05 ) إلى غاية السؤال (21) من المحور الذي يتضمن مصادر ضغوط العمل.

- الفرع الأول : ويتمثل في المصادر التنظيمية لضغوط العمل .

- الفرع الثاني : ويتمثل في المصادر الفردية لضغوط العمل .

المحور الثالث : وقد خصص هذا المحور لمختلف النقاط التي تتعلق بالتقدم الوظيفي لدى الموظفين الإداريات وينقسم بدوره إلى :انطلق كذلك من السؤال (22) إلى غاية السؤال (36) .

- الفرع الأول : ويتمثل في الترقية الوظيفية .

- الفرع الثاني : ويتمثل في التدرج الوظيفي .

**4- عينة الدراسة :**

تشكل العينة في البحوث العلمية عموما والبحاث الاجتماعية خصوصا أحد الدعائم الأساسية التي يبني عليها البحث الإمبريقي ، فهي تسمح بالحصول في الكثيرة من الحالات على المعلومات والمعطيات المطلوبة ، مع اقتصاد في المورد البشري والمورد الاقتصادي دون أن يؤدي إلى الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته .(دليو، 1999 ص142) .

وتعرف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (زرواتي ، 2007 ص 334 ).

4-1- كيفية اختيار العينة :

أما عن عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية تمثلت في الموظفين الإداريات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، ويرجع اختيارنا لهذه الفئة نظرا لطبيعة الموضوع الذي يقتضي ذلك ، وقد تم اختيار 30 موظفة إدارية من أصل 35 موظفة دائمة وموظفة واحدة غير دائمة .

وبحسب الظروف الصحية في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وتماشيا مع فترة الحجر الصحي تم أخذ العينة القصدية من جامعة المسيلة وهي موظفات الكلية .

ويقصد بالعينة القصدية الاختيار المقصود من قبل الباحث لأفراد العينة لتوفرها على الشروط المتعلقة بموضوع الدراسة. ( يونس والعزاوي ، 2007 ، ص 173 ).

4-2- خصائص عينة الدراسة :

تتسم العينة الدراسة بعدة سمات خصائص يمكن توضيحها فيما يلي :

جدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن و الحالة الاجتماعية

المجموع		الحالة الاجتماعية						الاحتمالات	
		مطلق		متزوج		أعزب			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	09	00	00	22,22	02	77,78	07	- 30	السن
								[35	
100	11		00	72,73	08	27,27	03	- 36	
								[40	
100	10	10	01	50	05	40	04	- 41	
								[45	
100	30	3,33	01	50	15	46,67	14	المجموع	

المصدر: س اوس 2



يتحكم السن في الحالة الاجتماعية وهو إحدى العوامل الرئيسية للتوظيف، بحيث تعتبر الحالة الاجتماعية للموظف عاملا أساسيا يبين حاجته للاستقرار في العمل ، فمن خلال المعطيات المدونة في الجدول نجد أن أعلى نسبة هي 50% بالنسبة للحالة الاجتماعية من الموظفين المتعلقة بالموظفات المتزوجات والموزعة حسب الفئة العمرية بنسبة 72.73% من الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين [36-40] سنة تليها نسبة 50% للحالة الاجتماعية والتي تقع أعمارهم ما بين [41-45] سنة ، وبعدها الحالة الاجتماعية التي تتراوح أعمارهم ما بين [30-35]سنة بنسبة 22.22%، يقابلها نسبة 46.67% بالنسبة للحالة الاجتماعية من الموظفين العازبات والتي تتوزع حسب الفئة العمرية بنسبة 77.78% من الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين [30 - 35] سنة تليها نسبة 40% من الموظفين العازبات التي تتراوح أعمارهم ما بين [41 - 45] سنة ، ثم تليها نسبة 27.27% من الموظفين العازبات التي تتراوح أعمارهم ما بين [36 - 40]سنة ، وأخيرا نسبة 3.33% بالنسبة للحالة الاجتماعية للموظفات المطلقات والتي تتراوح أعمارهم ما بين [41 - 45]سنة بنسبة 10% .

ومنه يمكن القول بأنه يوجد نوع من الاستقرار الاجتماعي والنفسي في أوسط العمل بالنسبة لفئة المتزوجات على اعتبار أن الموظفين المتزوجات يسعون إلى ضمان منصب عمل دائم مما يولد لديهم التزام بالعمل أكثر وهذا مع زيادة متطلبات الحياة تسعى الموظفات المتزوجات إلى تلبية احتياجاتها المادية ، على عكس أما بالنسبة لفئة العازبات فقد تعاني نوع من الضغوط التنظيمية والفردية بدرجة كبيرة طبعاً مع التقدم في العمر .

### جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط
13,33	04	ثانوي
63,33	19	جامعي
23,33	07	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر : س 3

يعد المستوى التعليمي من أهم الآليات الكفيلة بتقديم معرفة كافية للتحكم والتكيف مع التطور و التقدم التكنولوجي السريع فمن خلال المعطيات الإمبريقية للدراسة الميدانية يتضح من الجدول أعلاه أن ( 19 مفردة ) أعلى نسبة تمثلها الموظفات الإداريات ذات المستوى التعليمي جامعي وذلك بنسبة 63,33%، تليها نسبة 23,33% من الموظفات ذات المستوى تعليمي ضمن الدراسات العليا فيما نجد أن 13,33% من الموظفات ذات

المستوى تعليمي ثانوي وهذا يعني أن إدارة الجامعة تميل إلى استقطاب القوى العاملة المؤهلة ذات المهارات و الكفاءات العالية حتى تستطيع التوفيق بين التخصصات وتلبية احتياجاتها من كفاءات موجودة في سوق العمل .

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
1 - 6 سنوات	11	36,66
6 - 10 سنوات	15	50
10 - 16 سنة	02	6,67
16 سنة فأكثر	02	6,67
المجموع	30	100

المصدر : س 4

إن الفترة التي يقضيها الفرد داخل التنظيم تبلور رغبته وشعوره القوي للبقاء عضوا في هذا التنظيم ، إذ توضح المعطيات الكمية المدونة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة محصورة في الفئة [ 6 إلى 10 سنوات ] بنسبة 50% تليها الفئة الموجودة بين [ 1 إلى 6 سنوات ] حيث بلغت نسبتها 36.66% ، بينما هناك تساوي بين الفئتين من [ 10 إلى 16 سنة ] و [ 16 سنة فأكثر ] وذلك بنسبة 6.67% وهذا ما يؤكد أن الفترة الأقدمية والتي تمثل الخبرة والكفاءة التي تتميز بها الوظائف باختلاف مستوياتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى استمراريتهم في العمل دون التفكير في مغادرته مما يؤكد على تمسك الموظفين بمنصب العمل ، وهذا يعود لقلة فرص العمل في ظل الظروف الاقتصادية المزرية و في ظل الظروف المعيشية الصعبة ، في حين أن الفئة التي تقل فترة الأقدميتهم عن ستة سنوات فهي تسعى إلى كسب الخبرة من أجل رسم مستقبلهم المهني وذلك باستمرارهم في العمل قصد الحصول على فرص لإثبات ذاتهم وطبعاً للتدرج المهني وتقلد منصب أعلى .

# الفصل الرابع

مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالتقدم الوظيفي

لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة

1- عرض وتحليل النتائج

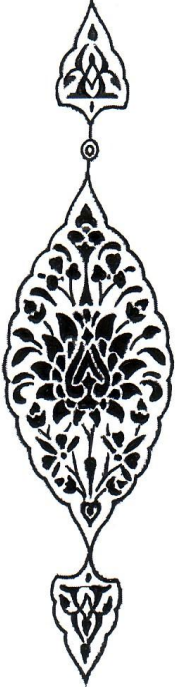
1-1- المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالترقية الوظيفية لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة

1-2- المصادر الفردية لضغوط العمل وعلاقتها بالتدرج الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و المقاربة النظرية للدراسة

3- نتائج الدراسة .

4- توصيات الدراسة .





1- عرض وتحليل النتائج .

1-1- المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالترقية الوظيفية لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة .

جدول رقم (05) : جدول يوضح العلاقة بين الضغط الناتج عن عدم وصول المعلومات في وقتها والرضا عن العمل بالكلية

المجموع		الرضا عن العمل بالكلية				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	26	61,54	16	38,46	10	نعم	عدم وصول المعلومات في وقتها
100	04	50	02	50	02	لا	
100	30	60	18	40	12	المجموع	

المصدر:س 05 س 21

تعد عملية نقل المعلومات من أهم العمليات التي توليها المؤسسة اهتماما بالغا وذلك لأهميتها في تفعيل عملية الاتصال على مستوى هياكل المؤسسة ، حيث تشير المعطيات الكمية في الجدول رقم (05) إلى أن نسبة 60% من الاتجاه العام للجدول تؤكد بأن الموظفين غير راضين عن العمل بالكلية ،موزعة على فئتين : الفئة الأولى من إجابات الموظفين تؤكد أن الضغط ناتج عن عدم وصول المعلومات في وقتها لا يؤثر عن رضا عن العمل بالكلية وذلك بنسبة 61,54% ، أما الفئة الثانية فهي تؤكد انعدام وجود الضغط الناتج عن عدم وصول المعلومات في وقتها وهذا بدوره لا يجعلهم راضين عن عملهم بنسبة 50% مقابل الاتجاه العام للجدول يؤكد أن نسبة 40% من الموظفين راضين عن العمل بالكلية حيث توزعت هذه النسبة على فئتين : الفئة الأولى تؤكد أن عدم وصول المعلومات في وقتها لا يولد الضغط وبالتالي لا يؤثر لا رضا عن العمل بالكلية بنسبة 50% ، أما الفئة الثانية فتؤكد أن عدم وصول المعلومات في وقتها يولد ضغط على الموظفين رغم رضاهم عن العمل في الكلية بنسبة 38,46% .

وهذا راجع إلى أن عملية الضغط الناتج عن عدم نقل ووصول المعلومات للموظفات في وقتها لا تعتبر وسيلة لتبرير رضا عن العمل وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة " لعجاليبة يوسف " "مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح



الاستعجالية "التي تؤكد على وجود مؤشر قوي لمصادر الضغوط المتعلقة بنظام الاتصال المعمول به وبالتالي فإن عملية نقل المعلومات هي من المصادر التنظيمية المشكّلة لضغوط العمل وعدم رضا الموظفين عن العمل بالكلية كما يرون أن عدم رضاهم عن العمل بالكلية يكون نتيجة عوامل أخرى متعلقة بنظام العلاوات والمكافآت المعمول بها كالحوافز بمختلف أنواعها وهذا ما أكدت عليه أيضا دراسة "لعجائلية يوسف .

**جدول رقم (06) : جدول يوضح العلاقة بين درجة وضوح ودقة الهيكل التنظيمي ووجود نظام واضح للترقية بالجامعة**

المجموع		وضوح نظام الترقية بالجامعة				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	09	55,56	05	44,44	04	نعم	وضوح ودقة الهيكل التنظيمي
100	21	57,14	12	42,86	09	لا	
100	30	56,67	17	43,33	13	المجموع	

المصدر :س06 س 22

تعتبر اللوائح والسياسات المشكّلة للهيكل التنظيمي من أكثر الممارسات التي تتطلب الدقة والوضوح داخل تنظيم المؤسسة حيث يشير الجدول المرفق أعلاه إلى معطيات كمية توضح آراء الموظفين حول علاقة درجة وضوح ودقة الهيكل التنظيمي ومدى وضوح نظام الترقية بالجامعة حيث نجد مجموع نسبة 56,67% من إجابات المبحوثين تؤكد على عدم وضوح نظام الترقية ، وقد جاءت هذه الفئة موزعة على فئتين : الفئة الأولى تمثل إجابات المبحوثين الذين يقرون بعدم وجود علاقة بين علاقة درجة وضوح ودقة الهيكل التنظيمي ومدى وضوح نظام الترقية بالكلية ميدان الدراسة ، وهو ما مثلته نسبة 57.14%، أما الفئة الثانية فهن من يقرن بأنه بالرغم من وضوح ودقة الهيكل التنظيمي إلا أن هذا لم يعمل على وضوح نظام الترقية وهو ما مثلته نسبة 55.56% ، أم الاتجاه الثاني للجدول فتشير معطياته بمجموع 43.33% من إجابات الموظفين التي تقر بوجود نظام واضح للترقية بالجامعة ، وقد توزعت على فئتين : الفئة الأولى أقرت أن الهيكل التنظيمي واضح ودقيق ما يرافقه وضوح ودقة في نظام الترقية بنسبة 44.44% لتليها فئة أخرى بنسبة 42.86% لتقر على أن الهيكل التنظيمي لا يتمتع بالوضوح والدقة غير أن ذلك لا يعني عدم تمتع نظام الترقية بالوضوح والدقة.



ومنه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يعتبر من المصادر التنظيمية الذي يقوم بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام ، والتنسيق ، و الإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهذا ما أشارت إليه الدراسة " عبد القادر أحمد مسلم ، مصادر الضغوط المهنية وأثرها في الكليات التقنية " حيث جاءت لتؤكد أن فرص الترقية محدودة وغير كافية ، وهذا من شأنه يولد شعور بعدم الرضا عند العاملين ، ويولد لديهم الإحساس بالضغط ، كما تبين أن تحقيق طموحات العاملين في الكليات المبحوثة صعبة ، وهذا يعود أنها تغفل عن إدارة المسار الوظيفي للعاملين .

**جدول رقم (07) : يوضح العلاقة بين مدى ملائمة الهيكل التنظيمي بتطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية**

المجموع		تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	20	90	18	10	02	نعم	مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لفرص الترقية
100	10	80	08	20	02	لا	
100	30	86,67	26	13,33	04	المجموع	

المصدر: س 07 س 27

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الركيزة الأساسية و الصورة التي توضح النظام الداخلي للمؤسسة ، فمن خلال معطيات الجدول رقم (07) الذي يشير إلى مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لفرص الترقية وعلاقتها بتطبيق قوانين الترقية بصورة واضحة وموضوعية في الجامعة ، فنجد أن المعطيات الإحصائية في الجدول جاءت لتفسر النسب التالية : حيث تبين نسبة 86.67% من الاتجاه العام للجدول أن مفردات العينة يؤكدن بأنه لا قوانين عادلة وموضوعية للترقية بالجامعة ، وقد تضمنت هذه الفئة على فئتين : الفئة الأولى التي تقر على أن الهيكل التنظيمي يلائم فرص الترقية لكن مع عدم عدالة



وموضوعية الترقية وهو ما مثلته نسبة 90% من إجابات المبحوثين ، في حين تشير الفئة الأخرى وبنسبة 80% إلى أن الهيكل التنظيمي لا يلائم فرص الترقية يصاحبه عدم تطبيق قوانين الترقية بصورة موضوعية وعادلة داخل الجامعة ، أما الاتجاه الثاني من الجدول فنجد نسبة 13.33% من إجابات الموظفين التي تؤكد بأن الترقية تتم بطرق عادلة وموضوعية ، وقد تضمنت هذه الفئة : نسبة 20% من إجابات المبحوثين تقر بأن الهيكل التنظيمي لا يلائم فرص ذلك فإن تطبيق قوانين الترقية كان بصورة موضوعية وعادلة داخل الجامعة.

ومنه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لا يلائم فرص الترقية و ليس بالضرورة أن له علاقة بتطبيق قوانين الترقية بصورة موضوعية وعادلة داخل المؤسسة .

**جدول رقم (08) : جدول يوضح العلاقة بين الضغط الناتج عن عدم تنظيم ساعات العمل اليومي بخضوع المبحوثين لدورات تكوينية**

المجموع		الخضوع لدورات تكوينية				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	29	55,17	16	44,82	13	نعم	الضغط الناتج عن عدم تنظيم ساعات العمل
100	01	100	01	00	00	لا	
100	30	56,67	17	43,33	13	المجموع	

المصدر: س 08 س 24

تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالضغط ، فيتضح من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للجدول من إجابات المبحوثين تؤكد عدم خضوعهم لدورات تكوينية حيث جاءت نسبة 56,67% ، وقد تضمنت هذه الفئة نسبة 100% من إجابات المبحوثين التي تقر بعدم وجود علاقة بين الضغط الناتج عن عدم تنظيم ساعات العمل اليومي وإجراء دورات تكوينية ، تليها نسبة 55.17% من الإجابات التي تؤكد بأنه بالرغم من أن وجود ضغط نتيجة عدم تنظيم ساعات العمل اليومي لكن مع ذلك تم خضوع



المبحوثين لدورات تكوينية . في الاتجاه الثاني للجدول نجد نسبة 43,33% من الموظفين أقرت عكس ذلك ، حيث جاءت نسبة 44.82% لتقر بأن الضغط الناتج عن عدم تنظيم ساعات العمل لا يعيقهم عن الخضوع لدورات تكوينية .

ومنه يمكن القول أن عدم تنظيم ساعات العمل يولد ضغط لدى الموظفين ،باعتباره مصدر من مصادر الضغوط العمل التنظيمية وهذا ما يجعل المرأة تضحي بأوقات الفراغ والعطل الأسبوعية .من أجل تفرغها لعملها وبالتالي عدم استغلالها لخضوع أو إجراء دورات تكوينية .وتشير دراسة " عبد القادر أحمد مسلم " "مصادر الضغوط المهنية وأثرها في الكليات التقنية في محافظات غزة " أن على المؤسسة تنظيم ساعات العمل اليومي باستغلال الوقت المكتسب أثناء فترة العمل لتتمكن الموظفات من العمل أثناء فترة الإجازة الأسبوعية وهذا من شأنه تحديد نشاط الموظفات وزيادة فرص الترقية لغرض تطوير المهارات العلمية مع الالتزام بالموضوعية في تكافؤ الفرص وزيادة المؤهلات والقدرات العلمية والمهنية من خلال الخضوع وإجراء للدورات التكوينية والتدريبية التي تدعمهم على تنمية القدرات في مجال عملهم داخل المؤسسة .

#### جدول رقم (09) : يوضح علاقة بين تقديم الحوافز وفرص الترقية المتاحة للموظفات

المجموع		فرص الترقية المتاحة				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	04	00	00	100	04	نعم	تقديم الحوافز
100	26	34,62	09	62,26	17	لا	
100	30	30	09	70	21	المجموع	

المصدر: س 11 س 23

تعد الحوافز إحدى الوسائل الفعالة لاستغلال القدرات والمهارات وتوفير الرغبات لدى الموظفين ، حيث تعمل على تحسين مستوى أدائهم وزيادة معدل إنتاجيتهم ، ومنه تشير المعطيات المدونة في الجدول رقم (09) أن الاتجاه العام للجدول يؤكد على أن فرص الترقية متاحة لكل الموظفين الإداريات بالجامعة ، وهو ما مثلته نسبة 70% من إجابات الموظفين ، وقد تضمنت هذه الفئة على فئتين : الفئة الأولى التي مثلتها بنسبة 100% من إجابات الموظفين اللاتي تقرن بأن المؤسسة تقوم بتقديم الحوافز مع توفير فرص للترقية ، تليها الفئة الأخرى بنسبة 62.26% التي تقر بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم الحوافز رغم



توفير فرص الترقية. في مقابل الاتجاه العام للجدول نجد نسبة 30% التي تؤكد عكس ذلك، حيث نجد بنسبة 34,62% من الموظفات ينفون بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم الحوافز ولا توفير فرص الترقية للموظفات من طرف المسؤولين في الكلية .

وهذا إن دل فيدل على أن نظام تقديم الحوافز يلعب دورا في تشجيع الموظفات على تحسين أدائهم ، ما يؤدي إلى زيادة اجتهادهم في العمل ، فكلما زادت الحوافز سواء المادية أو المعنوية كلما زاد شعور الموظفات بالرضا عن العمل في الكلية ، وهذا ما يتيح لهم المؤسسة منح فرص الترقية .

وقد أشار تايلور في نظريته "الإدارة العلمية" من خلال تقديمه للمبادئ الإدارية الأربعة أهمها "نظام الحوافز" والذي يقر بضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال ، كما يؤكد على أن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز ، حيث أنه كلما زاد حجم العمل المنجز الذي يسهم به الفرد عن ما هو مقرر له كلما حصل على مكافآت و حوافز زائدة ، وهذا ما جعله يقر أن الترقية للعامل ترتبط بالخبرة والإنجاز ، أي كلما أنتج العامل حصل على مكافآت

**جدول رقم (10) : يوضح العلاقة بين أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى وطرق تطبيق قوانين الترقية**

المجموع		طرق تطبيق قوانين الترقية				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	13	84,62	11	15,38	02	عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة	العوامل التنظيمية المؤثرة على عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى
100	17	88,24	15	11,76	02	ضعف فرص التكوين والتأهيل بالنسبة	العوامل المؤثرة على عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى



						للمرأة	
100	3	86,67	26	13,33	04	المجموع	

المصدر: س12 س27

من بين العوامل التنظيمية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب العليا ، حيث تشير المعطيات الكمية في الجدول رقم (10) إلى أن نسبة 86.67% من الاتجاه العام للجدول تؤكد عدم تطبيق قوانين الترقية بصورة موضوعية وعادلة حيث جاءت هذه الفئة موزعة على فئتين : الفئة الأولى من إجابات الموظفات تقر بأن ضعف فرص التأهيل وتكوين المرأة له أثر في عدم وصول المرأة إلى المناصب الأولى مع تأكيدهم بعدم تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية وهو ما مثلته نسبة 88.24% ، أما الفئة الثانية فهي تقر بعدم تكافؤ فرص بين الرجل والمرأة يشكل أهم العوامل التي تمنع المرأة من الوصول إلى منصب أعلى مع عدم تطبيق قوانين الترقية بنسبة 84.62% . وفي المقابل الاتجاه العام للجدول يؤكد أن نسبة 13.33% ترى بأنه يتم تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية حيث توزعت على فئتين : الفئة الأولى تقر بعدم تكافؤ فرص الترقية بين الرجل والمرأة من العوامل التنظيمية التي تعيق المرأة في الوصول إلى منصب أعلى رغم تطبيق قوانين الترقية و ذلك بنسبة 15.38%، تليها الفئة الثانية بنسبة 11.76% والتي تقر بأن العوامل التنظيمية والأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى هي ضعف فرص التكوين والتأهيل رغم تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية.

ومنه يمكن القول أن العوامل التنظيمية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى هو ضعف فرص التأهيل والتكوين بالنسبة للمرأة وهذا راجع إلى نقص حاد في فرص التكوين المتاحة للمرأة ، مما يعيقها على أداء مهامها اليومية ، بل وحتى على أداء مهام أكثر تعقيدا من مهامها اليومية ، والذي سينعكس بالسلب في عملية تدرجها الوظيفي وهو الملاحظ بالمؤسسة محل الدراسة القلة القليلة من فئة الموظفات اللاتي يصلن إلى مراكز إدارية عليا ، وقد يعود هذا إلى أن بعض الرؤساء لا يرون نفعا وأهمية في تكوين المرأة .



جدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين طبيعة النمط القيادي الممارس من قبل المدير وإعلان الإدارة عن الشواغر الوظيفية المطلوب الترقى إليها

المجموع		إعلان الإدارة عن الشواغر الوظيفية المطلوب الترقى إليها				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	17	11,76	02	88,23	15	متسلط	طبيعة النمط القيادي الممارس من قبل المدير
100	03	00	00	100	03	ديمقراطي	
100	10	10	01	90	09	فوضوي	
100	30	10	03	90	27	المجموع	

المصدر: س10 س28

يلعب النمط القيادي دورا فعالا في العمل التنظيمي فنجاح هذا العمل التنظيمي مرتبط بالسياسة التي يتبعها المشرف والقائد على عمل الموظفين من خلال خلق جو سيكولوجي يتفق مع شخصيته وأساليه الخاصة داخل المؤسسة ، فمن خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (11) نجد أن نسبة 90% من إجابات الموظفين على الإدارة أنها تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها وقد جاءت هذه الفئة موزعة على ثلاث فئات : الفئة الأولى والتي تؤكد على أن طبيعة النمط القيادي المتبع في الكلية هو نمط ديمقراطي ما جعل الإدارة تعلن عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها وهو ما مثلته بنسبة 100% ، تليها الفئة الثانية والتي بدورها تؤكد أن طبيعة النمط القيادي نمط فوضوي الممارس من قبل المدير لم يحجب عملية إعلان الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها وقد مثلته نسبة 90% ، إلا أن الإدارة تعلن عن الشواغر الوظيفية المطلوب الترقى إليها وذلك بنسبة 88,23% . في المقابل الاتجاه العام للجدول نجد نسبة 10% من الموظفين اللاتي تؤكدن عدم الإعلان الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها .

ومنه يمكن القول أن النمط القيادي ( الإشراف ) المتبع في المؤسسة يعتبر من المصادر التنظيمية التي تسبب الضغط لدى الموظفين ، وهذا راجع إلى كون الإدارة ليست



مدركة لدور القيادة الذي ينبغي أن يكون مرناً وديمقراطي مبني على الحوار والتشاور ومشاركة كل الموظفين في كل ما يتعلق بالعمل .

كما بينت الدراسات السابقة "لعجايلية يوسف" مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل معالجتها "بوجود مؤشر لمصادر ضغوط العمل الناجم عن عدم اهتمام النمط القيادي بقضايا الموظفين كما أقرت أيضاً عن عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات وعدم تدخل الموظفين بشؤون قواعد و إجراءات العمل .

**جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طرق تطبيق قوانين الترقية ورد الفعل منها**

الاختيارات	التكرار	النسبة
التدمير	11	36,67%
الاستقالة	02	6,67%
البحث عن عمل آخر	04	13,33%
التقاعس في العمل	09	30%
المجموع الجزئي	26	86,67%
نعم	04	13,33%
المجموع	30	100%

المصدر : س 27

تماشياً مع المعطيات المدونة في الجدول رقم (12) يتضح أن أعلى نسبة هي 86,67% من إجابات الموظفين اللواتي يرون أن الترقية في المؤسسة تتم بطريقة غير موضوعية وعادلة ، حيث كان رد فعل البعض بالتذمر بنسبة 36,67% اتجاه هذا الفعل ، تليها 30% من إجابات الموظفين اللاتي تلجأ إلى التماطل والتقاعس في أداء العمل ، وفيما يخص الموظفين اللواتي قرروا البحث عن عمل آخر فقد بلغت نسبتهم 13,33%، و أخيراً نجد 6,67% من الموظفين التي تلجأ إلى الاستقالة من العمل ، مقابل 13,33% من الموظفين أكدوا بأن قوانين الترقية تتم بصفة عادلة وموضوعية لأن هذه الفئة استفادت من الترقية مما جعلها تشعر بالاستقرار الوظيفي وبالتالي الاندماج في المسار الوظيفي ، في حين نجد أن الصنف "لا" البالغة نسبتهم 86,67% تؤكد أن الترقية لا تتم بصورة فعالة وموضوعية في الكلية وقد يعود هذا لعدم الاستفادة من الترقية نتيجة لبعض الممارسات والتي يشكو منها كل القطاع العام كالمحسوبة والتحيز في توزيع الترقيات وعوامل أخرى غير تنظيمية لا تتصف بالرشادة قد تتدخل في المسار الوظيفي للعامل مما يؤثر ثقتهم



بالمؤسسة وينقص من دافعيتهم على العمل كونهم يرون أن الترقية تذهب إلى موظفات غير جديرين بها مما يضعف من روح المبادرة والعطاء في إتقان العمل .

وهذا ما أكدت عليه دراسة " عبد القادر سعيد بنات ، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية " والتي تؤكد أنه لا تمنح الترقية على أسس موضوعية وعادلة كما أكدت على عدم وجود نظام واضح للترقية داخل المؤسسة ، وبينت أن فرص النمو والتقدم المهني في المؤسسة مرتبط بالشواغر الوظيفية وليس بالكفاءة .

1-2- المصادر الفردية لضغوط العمل وعلاقتها بالتدرج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة

جدول رقم ( 13 ) : يوضح العلاقة بين تناسب المؤهلات والقدرات العلمية لوظيفية المبحوثين وإمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى

المجموع		إمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	19	52,63	10	47,36	09	نعم	تناسب مؤهلات وقدرات العلمية للوظيفة
100	11	72,73	08	27,27	03	لا	
100	30	60	18	40	12	المجموع	

المصدر س 15 س 30

يتضح من خلال معطيات الجدول أن نسبة 60% من الموظفين أكدت بأنه لا توجد علاقة بين تناسب مؤهلات وقدرات العلمية للوظيفة وإمكانية تنقلهم من وظيفة إلى أخرى ، منها ما نسبته 72,73% أقروا بأن وظيفتهم لا تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية و لا تتيح لهم الجامعة إمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى ، تليها نسبة 52,63% من الموظفين أقروا أن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية ولكن لا تتيح لهم الجامعة فرصة التنقل من وظيفة إلى أخرى ، تقابلها نسبة 40% من الموظفين صرحوا بوجود علاقة تتناسب مع مؤهلات المؤهلات العلمية والمهنية وهذا مع إمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى، منها ما نسبته 47,36% ممن أقروا بأن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية مع إمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى .

وهذا الأمر راجع إلى أن تمتع الموظفين بالمؤهلات والقدرات العلمية تتناسب مع وظيفتهم مما تتيح لهم الفرصة لتنقل من وظيفة إلى أخرى ، وهذا يعود إلى قدرة المسؤول



على وضع الموظفين وفق للقدرات و المؤهلات العلمية في أعمال تتناسب مع كفاءته سواء العلمية أو المهنية ، مما يتيح لهم المؤسسة فرصة التنقل من وظيفة إلى أخرى بغية رفع المهارات والمكتسبات داخل المؤسسة .

**جدول رقم ( 14 ) : يوضح العلاقة بين القدرة على إنجاز المهام بدقة وكفاءة والرضا عن نمط التدرج المعمول به**

المجموع		الرضا عن نمط التدرج المعمول به				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	21	38,1	08	61,90	13	نعم	القدرة على إنجاز المهام بدقة وكفاءة
100	09	33,33	03	66,67	06	لا	
100	30	36,67	11	63,33	19	المجموع	

المصدر : س 14 و س 31

تعرف عملية إنجاز المهام الكثير من الصعوبات التي تعرقل السير الحسن لها إذ تسعى المؤسسات جاهدة على ضمانها الأداء المطلوب لتنفيذ و إنجاز مختلف مهام العمل ، ومن خلال الجدول رقم (14) الذي يشير إلى قدرة المبحوثين على إنجاز المهام بدقة وكفاءة وارتباطها بمدى رضا الموظفين عن نظام التدرج المعمول به بالمؤسسة ، وقد تضمنت فئتين : الفئة الأولى تقر على أنهم لا يتمتعون بالقدرات الكافية على ممارسة مهامهم رغم أنهم راضين على نمط التدرج الوظيفي وهو ما مثلته نسبة 66.67% ، لتليها الفئة الثانية بنسبة 61.90% تقر بأنها تتمتع بالقدرة على إنجاز المهام بكفاءة مع رضاها على نمط التدرج الوظيفي المعمول به . مقابل مجموع نسبة 36.67% من إجابات المبحوثين تقر بعدم رضاهم عن نمط التدرج الوظيفي بالمؤسسة .

ومنه يمكن القول أن القدرة على إنجاز المهام بدقة وكفاءة لها علاقة بالرضا عن نمط التدرج الوظيفي المعمول به ، لأن التدرج يسهم إسهاما كبيرا في إيجاد نوع من التطابق بين قدرات ومهارات الموظفين وواجباتها ومسؤولياتها الوظيفية .

وقد أشار " بارسونز" في نظريته " البنائية الوظيفية " أن نمط التدرج يعتمد على كفاءة الموظفين في القدرة على إنجازهم المهام المسندة إليهم داخل المؤسسة .



جدول رقم(15): يوضح العلاقة بين الالتزام بالدوام الرسمي للمبحوثين وزيادة التدرج الوظيفي من درجة الارتباط بالمؤسسة

المجموع		زيادة التدرج الوظيفي من درجة الارتباط بالمؤسسة				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	22	13,64	03	86,36	19	نعم	الالتزام بالدوام الرسمي
100	08	00	00	100	08	لا	
100	30	10	03	90	27	المجموع	

المصدر: س 19 و س 34

يعتبر الالتزام بالدوام الرسمي للعمل من قبل الموظفين عاملا أساسيا يزيد من درجة ارتباطهم بالمؤسسة، ويتضح من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم(15) نجد أن نسبة 90% من الموظفين تصرح عملية التدرج الوظيفي زادت من ارتباطهم بالمؤسسة ، وقد مثلت هذه الفئة أولا نسبة 100% ممن تفر إجابتهم بأنه لا يوجد التزام بالدوام الرسمي لكن عملية التدرج الوظيفي عملت على زيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة ، أما الفئة الثانية فهن من يقرن بأن التزامهن بالدوام الرسمي له علاقة بزيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة وهو ما مثلته نسبة 86,36% . في الاتجاه المقابل نجد نسبة 10% من إجابات الموظفين تؤكد عدم زيادة التدرج الوظيفي من درجة ارتباطهم بالمؤسسة .

ومنه يمكن القول بأنه بالرغم من عدم التزام الموظفين بالدوام الرسمي إلا أن عملية التدرج الوظيفي عملت على زيادة ارتباطهم بالمؤسسة.



جدول رقم (16) : يبين العلاقة بين القدرة على تحمل المسؤولية ومساهمة التدرج الوظيفي في شغل منصب أعلى

المجموع		مساهمة التدرج الوظيفي في شغل منصب أعلى				الاحتمالات	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100	26	43,62	09	65,38	17	نعم	القدرة على تحمل المسؤولية
100	04	50	02	50	02	لا	المسؤولية
100	30	36,67	11	63,33	19	المجموع	

المصدر :س 17 س 33 :

إن تحمل المسؤولية أمر ضروري للموظفات في الحياة الفردية ،الاجتماعية و الإنسانية ، ويعد تحمل الموظفات للمسؤولية أمرا طبيعيا ، ومن مهام واجبه ومستلزمات وظيفته ، فهو مسؤول عن أداء وظيفته وعمله داخل المؤسسة، فمن خلال معطيات الجدول أكدت ما نسبته 63.33% من إجابات الموظفات أن التدرج الوظيفي يساهم في شغلهن لمنصب أعلى في الجامعة ، وقد جاءت هذه الفئة موزعة على فئتين : الفئة الأولى مثلتها نسبة 65.38% الذين يقرون بوجود علاقة بين قدرتهم على تحمل المسؤولية بمساهمة التدرج الوظيفي في شغلهن لمنصب أعلى في الجامعة ، أما الفئة الثانية فقد مثلتها نسبة 50% ممن يقرون بأنهم ليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ولكن التدرج الوظيفي ساهم في شغلهن لمنصب أعلى . في المقابل نجد نسبة 36.67% ممن يؤكدون بعدم مساهمة التدرج الوظيفي في شغلهن لمنصب أعلى في الجامعة ، والتتي إحتوت على فئة إجابات المبحوثين الذين يؤكدون بعدم وجود علاقة بين قدرتهم على تحمل المسؤولية ومساهمة التدرج الوظيفي في شغلهن لمنصب أعلى في الجامعة ، وقد مثلتهم نسبة 50% .

ومنه يمكن القول بأن الموظفات لديها القدرة على تحمل المسؤولية وهذا يعود إلى ثقة المسؤول في كفاءة وقدرة الموظفات بتفويضهم الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن قدرة الموظفات على تحمل المسؤولية يؤهلها لشغل منصب أعلى



جدول رقم ( 17 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أهم العوامل الفردية المؤثرة في عدم وصولها إلى منصب أعلى

العوامل المؤثرة في عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى	التكرار	النسبة
ضعف ثقة المرأة على تولي المنصب	02	%6.67
عدم القدرة على اتخاذ القرار	07	%23.33
ضعف الوعي القيادي لدى المرأة	14	%46.67
طبيعة المرأة العاطفية	07	%23.33
المجموع	30	%100

المصدر : س 20

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (17) إلى العوامل المؤثرة في عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى حيث توزعت إجابات الموظفات حول هذه العوامل الفردية على الشكل التالي : نجد 46.67% من إجابات الموظفات يرون بأن ضعف الوعي القيادي لدى المرأة يشكل أهم العوامل التي تمنع المرأة من وصولها إلى منصب أعلى ، تليها نسبة 23.33% من الموظفات التي ترى أن كلا من العاملين : عدم القدرة على اتخاذ القرار وطبيعة المرأة العاطفية لها أثر في عدم وصولها إلى منصب أعلى باعتباره عاملا مؤثرا من العوامل الفردية لدى المرأة ، تليها نسبة 6.67% من إجابات الموظفات ترى بأن ضعف ثقة المرأة وعدم قدرتها على تولي منصب أعلى لا يشكل عاملا أساسيا ومؤثرا في عدم وصولها إلى مناصب الأولى .

ومنه يمكن القول بالنسبة للعوامل الفردية الأكثر تأثيرا في عدم وصول المرأة للمناصب العليا هو ضعف الوعي القيادي لديها باعتباره سببا رئيسيا يمنع المرأة من الوصول إلى منصب أعلى ، نظرا لأنها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي فإن ارتكاب أي خطأ على المستوى الاستراتيجي يشكل خطورة على المؤسسة.



جدول رقم ( 18 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييم نظام التدرج الوظيفي داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	تقييم نظام التدرج داخل المؤسسة
33.33	10	ضعيف
50	15	حسن
16.67	05	جيد
00	00	جيد جدا
100	30	المجموع

المصدر : س 35

يبين الجدول رقم (18) توزيع الموظفين حسب تقييم نظام التدرج الوظيفي داخل المؤسسة، حيث نلاحظ أن 50% من الموظفين تقر بأن نظام التدرج الوظيفي داخل المؤسسة حسن ، تليها نسبة 33.33% تعتبر أن نظام التدرج ضعيف ، أما نسبة 16.67% من الموظفين التي تقر بأن نظام التدرج الوظيفي جيد ، ومن النسب المبينة في الجدول يتضح أن تقييم نظام التدرج في المؤسسة محل الدراسة لم يكن جيدا فقد أعربت الموظفين عن رأيهم اتجاه هذا النظام على أنه حسن وليس جيد وقد يرجع السبب في ذلك لقلة الترقيات وقلة تدرجهم في الوظائف وهو ما تم تأكيده سابقا .



## 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و المقاربة النظرية للدراسة:

إنطلاقا من الفرضيات وبعد التحليل والتمحيص النظري والميداني للموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

### 1-2- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى : " توجد علاقة بين المصادر التنظيمية لضغوط العمل والترقية الوظيفية لدى الموظفين الإداريات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "

- من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن نسبة 61.54% من إجابات الموظفين يؤكدون على أن الضغط الناتج عن عدم وصول المعلومات في وقتها لا يؤثر عن رضاها عن العمل بالكلية وهذا ما يبينه الجدول رقم (05) .

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 57.14 % من الموظفين يقرون على عدم وضوح ودقة الهيكل التنظيمي مما يرافقه عدم نظام الترقية وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (06) .

- كما تبين لنا النتائج المتحصل أن نسبة 90% من الموظفين يقرون أن الهيكل التنظيمي لا يلائم فرص الترقية مع أن طرق تطبيق قوانين الترقية لا تتم بصورة موضوعية وعادلة وهذا ما أكده الجدول رقم (07).

- كذلك يبين لنا الجدول رقم (08) أنه لا توجد علاقة بين الضغط الناتج عن عدم تنظيم ساعات العمل والخضوع لدورات تكوينية وذلك بنسبة 100%

- في حين تأتي نسبة 100% لتؤكد ما تقره أغلبية الموظفين على أن تقديم المؤسسة لحوافز تتيح لها فرص للترقية وهذا من خلال الجدول رقم (09) .

- كما نجد أن أغلبية الموظفين وبنسبة 84.82% يقرون على أن العوامل التنظيمية المؤثرة في عدم وصول المرأة إلى منصب أعلى هو عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة غير أنه لا يتم تطبيق قوانين الترقية بصورة موضوعية وعادلة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (10) .

- وأيضاً نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) أن طبيعة النمط القيادي الديمقراطي المرن يساهم في إعلان الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها وذلك بنسبة 100% .

- بالإضافة إلى أن أغلبية الموظفين يؤكدون على عدم تطبيق قوانين الترقية بصورة موضوعية وعادلة وهذا ما يبينه الجدول رقم (12).

وللخوض في مناقشة هذه النتائج التي نصت على وجود علاقة بين المصادر التنظيمية لضغوط العمل والترقية الوظيفية لدى الموظفين الإداريات بجامعة المسيلة ، إذ يمكن القول أن ضغوط العمل ظاهرة اجتماعية ناتجة عن عدة مصادر من بينها المصادر التنظيمية



والتي تسبب ضغوط عمل لدى الأفراد متمثلة في مجموعة من العوامل الداخلية التي تشكل كيان المؤسسة وتتعلق بالهيكل التنظيمي والاتصال ونمط القيادة والإشراف ونظام الحوافز بالإضافة إلى حجم ساعات العمل باعتبارها تؤثر تأثيرا مباشرا على معانات الأفراد بالإضافة إلى كونها المتسببة في ظهور انعكاسات جانبية عليهم حيث نجد أن عملية الاتصال الذي تعود أسبابه إلى تلقي الأوامر من الإدارة داخل الكلية عن طريق الرسالة الإدارية التي تهدف لتنفيذ قرارات الإدارة العليا كما أن إدراك الموظف لدوره في المنظمة يتأثر بالاتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا عن العمل بالكلية ، كما يفضل الكثير من الموظفين الاتصال المباشر مع المسؤول وذلك لطرح مشكلات العمل والوصول إليها في أقرب وقت ، أما فيما يخص طبيعة الإشراف فتعود أسبابه إلى طبيعة العلاقة بين المسؤول والموظفات أي أنه كلما كانت العلاقة جيدة وتتسم بالتعاون والعمل الجماعي والتقدير والاحترام المتبادل إضافة إلى العدل بين المرؤوسين في الإطراء والعقاب أدى ذلك إلى نقص في مصادر ضغوط العمل التنظيمية وبالتالي الزيادة في منح فرص الترقية ، وكما اعتبرت الموظفين في الكلية حجم ساعات العمل والتي تعود إلى تضحية العمال بأوقات الراحة والعطل الأسبوعية أحيانا مصدرا من مصادر ضغوط العمل التنظيمية ، وتجدر الإشارة إلى أن الحوافز والتي تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية مع الأعمال الموكلة للموظفات بأن لها علاقة بزيادة فرص الترقية وهذا راجع إلى أن الموظفين في المؤسسة يفضلون الحوافز المعنوية على الجوانب المادية ، أما فيما يخص الهيكل التنظيمي فيعتبر مصدر من مصادر الضغوط التنظيمية إذا كان تصميمه لا يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية ولا يتلاءم مع فرص ونمو الترقية وله تأثير سلبي على الموظفين حيث يعيق القدرات والمؤهلات الموكلة إليهم .

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت في وجود العلاقة بين المصادر ضغوط العمل التنظيمية والترقية ، الناتجة عن الاتصال وطبيعة الإشراف ، وكذا الهيكل التنظيمي وحجم ساعات العمل في بيئة العمل أي أنه كلما زادت مصادر ضغوط العمل التنظيمية نقص الأداء الوظيفي وبالتالي نقص فرص الترقية .

## 2-2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية : " توجد علاقة بين المصادر الفردية لضغوط العمل والتدرج الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "

- من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول رقم (13) نجد أن نسبة 72.73% من الموظفين يقرون بعدم تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية مع عدم إمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى .

- كما نجد أن نسبة 66.67% من الموظفين يصرحون بأنهم لا يتميزون بالقدرة الكافية على إنجاز مهامهم رغم رضاهن عن نمط التدرج المعمول به ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14).



- كما تبين لنا النتائج المتحصل عليها أن نسبة 100% من الموظفين يقرون بعدم إلتزامهم بالدوام الرسمي للعمل رغم اعتقادهم بأن التدرج يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة ، وهذا ما يبينه الجدول رقم(15).

كما نجد أن نسبة 65.38% من الموظفين يقرون بأنهم يتمتعن بالقدرة على تحمل المسؤولية مع إمكانية شغل منصب أعلى ، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (16).

- كما نجد نسبة 46.67% من إجابات الموظفين يرون بأن ضعف الوعي القيادي لدى المرأة يشكل أهم العوامل التي تمنع المرأة من وصولها إلى منصب أعلى ، وهو ما يؤكد الجدول رقم (17) .

- وأظهرت النتائج أن تقييم نظام التدرج في المؤسسة من قبل المبحوثين لم يكن جيدا فقد أعربت الموظفات عن رأيهم اتجاه هذا النظام على أنه حسن وليس جيدا وقد مثلتهم نسبة 50% ، وهذا ما تؤكد بيانات الجدول رقم (18).

و مناقشة لهذه الفرضية من خلال النتائج المتحصل عليها والتي نصت على وجود علاقة بين المصادر الفردية لضغوط العمل والتدرج الوظيفي لدى الموظفات بجامعة المسيلة ، إذ يمكن القول أن هناك العديد من المؤشرات الدالة على المصادر الفردية والتي يمكنها أن تساعدنا على معرفة ضغوط العمل ، ويعتمد هذا المستوى على مؤشرات تتمثل في تحمل المسؤولية والقدرة على إنجاز المهام الموكلة للموظفات وكذا الإلتزام بالدوام الرسمي ، وهذا ما أكدته دراستنا أن هذه المؤشرات المعتمدة كلها تتم بصورة إيجابية لو أنها تلقى الدعم الكافي من قبل الجهاز التنظيمي للمؤسسة المسطر لمختلف الأنظمة الداخلية منها نظام التدرج الوظيفي داخل المؤسسة ، فمن خلال الدراسة الميدانية التي أضافت لنا الرؤية الحقيقية لمجموع آراء الموظفات نجد أن غالبيتهم يشعرون بحالة من التذمر من السياسة المعمول بها ضمن نطاق العمل ، وهذا ما ترجمته معطيات الجدول رقم (16) تأكيدا بأنهم يملكون قدرة ذات كفاءات وإمكانيات عالية تؤهلهم لشغل منصب أعلى ، كما تؤكد غالبية الموظفات قدرتهن على تحمل المسؤولية التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة الإلتزام بالقوانين واللوائح وأيضا بفترات إنجاز المهام والأعمال ، وعليه وللإشارة في الموضوع أكثر يمكن أن نقول أن الانطباعات الفردية للموظفات يمكن أن يكون لها تأثيرا على قابليته نحو العمل حيث نجدها تتأثر بمجموع العوامل التي قد يشكلها نظام التدرج المعمول به داخل الكلية والذي يختلف انطلاقا من مواقيت العمل ، نوعية وطبيعة المهام ، نظام الحوافز والترقية والتدرج وغيرها من ظروف التي قد تأخذ الطابع الفيزيقي وتؤثر على السير الحسن المهام .

ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت و ذلك بوجود العلاقة بين مصادر الفردية ونظام التدرج الناتج عن تحمل المسؤولية من جهة والقدرة على إنجاز المهام بدقة وكفاءة عالية ، وهذا يعني أنه كلما زاد الرضا عن الاستراتيجيات ونمط التدرج المعمول به زاد الأداء الوظيفي لدى الموظفات .



### 3- نتائج الدراسة:

بعد الوقوف على حقيقة الموضوع " علاقة مصادر ضغوط العمل بالتقدم الوظيفي لدى موظفات الجامعة المسيلة " ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وعلى ضوء الأفكار التي تم التعرض إليها في الجانب النظري ، وكذا نتائج التحليل الكمي والكيفي للبيانات ، ومن خلال مناقشة تلك النتائج فقد تبين صدق فرضية الدراسة والتي مفادها بأنه توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل والتقدم الوظيفي لدى موظفات الجامعة بالمسيلة ، ومن خلال ذلك فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إن عدم فعالية العملية الاتصالية من شأنها أن تولد ضغوطا تنقص من الرضا عن العمل لدى الموظفين.

- إن عدم وضوح ودقة الهيكل التنظيمي يرافقه عدم وضوح نظام الترقية .

- إن عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لفرص الترقية يرافقه عدم تطبيق قوانين الترقية بصورة موضوعية وعادلة .

- إن عدم تنظيم ساعات العمل يمارس ضغوط على الموظفين تشعرهم بالتعب والإجهاد ليس له علاقة مع الخضوع لدورات تكوينية .

- إن تقديم الحوافز يساعد على إتاحة فرص الترقية للموظفات .

- إن طبيعة النمط القيادي الديمقراطي المرن يضمن إعلان الإدارة للشواغر الوظيفية .

- إن الالتزام بالدوام الرسمي يزيد من ارتباطها بالمؤسسة .

- إن القدرة على تحمل المسؤولية تساهم بشكل كبير بإمكانية شغل منصب أعلى .

- إن تطبيق المؤسسة لنظام التدرج الموضوعي يزيد من قابلية الموظفين أكثر نحو زيادة في الأداء والالتزام ، ويساهم في تطوير قدراتهم اتجاه مهامهم .

- أعربت الموظفات إن تقييم نظام التدرج في المؤسسة حسن وغير جيد .

- إن ضعف الوعي القيادي لدى المرأة يشكل أهم العوامل التي تمنع من وصولها إلى منصب أعلى .



#### 4- توصيات الدراسة :

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها ، نقوم بتقديم بعض التوصيات التي أن تساعد متخذي القرارات في المؤسسة على التخفيف من شعور المورد البشري عموما بضغوط العمل والعمل على رفع مستوى أدائهم للوصول إلى مناصب عليا .

- توضيح نظام الترقيات والحوافز .

- ضرورة تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة ووضوح لتجنب الغموض الذي يخلق ضغوط عمل .

- إعداد برامج خاصة لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية والعملية لضمان تدرجهم في الوظائف.

- تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات بشكل يتناسب مع إمكانيات ومهارات ومؤهلات العلمية للموظفات.

- مشاركة الموظفين في إعداد برامج الترقية والحوافز .

- تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم القيادية لتولي مناصب قيادية عليا .

- الاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية والعمل بها وفق أسس علمية سليمة تلبي رغبات واحتياجات الموظفين .

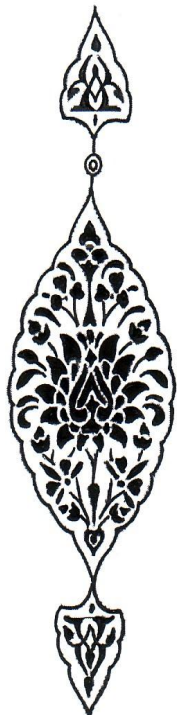
- الاهتمام بمتطلبات النمو والتطور والترقي الوظيفي للموظفات مع مراعاة أوضاعهم الاجتماعية والنفسية والوظيفية والبحث في الطرق التي ترفع من رضاهم وأدائهم الوظيفي .

- الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للموظفات والعمل على حلها .

- تحسين المعاملة مع الموظفات وإلغاء فكرة التمييز بين الرجل والمرأة .

- ضرورة الاعتراف بمجهودات الموظفات لما له أثر على رفع الروح المعنوية للموظفات وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية أدائها .

خاتمة





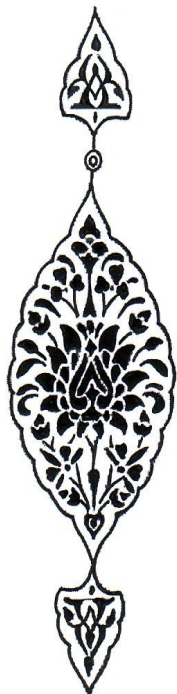
## خاتمة:

إن ظاهرة ضغوط العمل من الظواهر التي تعرف انتشار واسعاً في المؤسسات على اختلاف طبيعة عملها ونشاطها ، إذ تعدت حدود المؤسسة لتشمل الحياة اليومية للفرد حتى سمي هذا العصر بعصر الضغوط والتي تخلف مجموعة من النتائج والآثار على كل من الفرد و المؤسسة ، حيث يظهر لنا جلياً أن ضغوط العمل لا تتوقف على عامل واحد دون الآخر و إنما تكون نتيجة تداخل عدة عوامل فيما بينها ، كما تنجر من هذه الضغوط عدة انعكاسات على الأشخاص تؤثر على حالتهم النفسية والبدنية بل تؤثر حتى على سلوكياتهم وتصرفاتهم ، لذا وجب الاهتمام أكثر بهذه الظاهرة باعتبارها تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين مما تعيق عملية تدرجهم في السلم الوظيفي وبالتالي تؤدي إلى عدم التقدم في المؤسسة.

إذ تعد الترقية أحد أهم الركائز التي يسعى من خلالها الموظف إلى الاستفادة من زيادة كفاءته وفعاليتته ، حيث تلعب الترقية دوراً كبيراً في تفعيل أداء الموظفين والرفع منه لضمان الاستقرار الوظيفي لهم ، فطموحات الموظف وتطلعاته تصب نحو الترقية والتقدم في المسار الوظيفي والمهني انطلاقاً من توظيفه في عمله ، وذلك من خلال تقييمه المستمر من طرف المؤسسة .

قائمة المصادر

والمراجع





- القرآن الكريم:

\* سورة البلد : "الآية 04"

- قائمة المصادر والمراجع:

### 1- المراجع:

1. حريم حسين محمد ، 2004 ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط4، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
2. حمادات محمد حسن محمد ، 2007 ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط1 ، عمان ، دار حامد للنشر.
3. عليمات خالد عيادة ، 2014 ، ضغوط العمل وعلاقتها على الأداء ، ط2 ، عمان ، دار الخليج للنشر والتوزيع .
4. يونس رحيم و العزاوي كروا ، 2007 ، مقدمة منهج البحث العلمي ، ط1 ، عمان ، دار دجلة للنشر والتوزيع .
5. زرواتي رشيد ، 2007 ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع .
6. زرواتي رشيد ، 2004 ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث .
7. سبعون سعيد ، جرادي حفصة ، 2012 ، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ط4، الجزائر ، دار زعايش للطباعة والنشر.
8. الطماوي سليمان محمد ، 1987 ، مبادئ الإدارة العامة ، ط5 ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
9. عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2000 ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، القاهرة ، دار الجامعة الإسكندرية .
10. تنادي الزبيدي غنى دحام وآخرون ، 2014 ، إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع .
11. عبده فليه فاروق ، عبد المجيد السيد محمد ، 2005 ، السلوك التنظيمي ، ط1، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

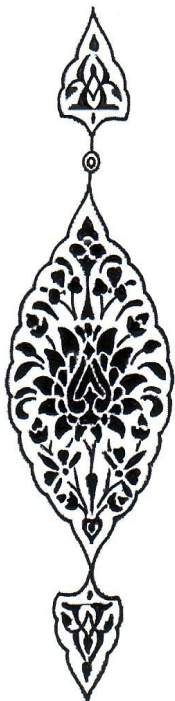


12. دليو فضيل وآخرون ، 1999 ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، الجزائر ، دار البعث .
  13. بشير المغربي محمد الفاتح محمود ، 2016 ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، القاهرة ، دار الجنان للنشر والتوزيع .
  14. آل رضي محمد بن علي ، دليل التدرج وبناء الصف الثاني ، جمعية المودة للتنمية الأسرية بمنطقة مكة المكرمة .
  15. شاويش مصطفى نجيب ، 2005 ، الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) ، ط 3 ، عمان ، دار الشروق.
  16. أنجلس موريس ، ت:بوزيد صحراوي وآخرون ، 2004 ، منهجية البحث العلمي (تدريبات علمية) ، الجزائر ، دار القصبه للنشر والتوزيع .
  17. عبد الهادي نبيل أحمد ، 2006 ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، لبنان ، الأهلية للنشر والتوزيع والطباعة .
  18. الحسيني النجار نبيل ومدحت مصطفى ، 1992 ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط1 ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع .
  19. الرشيدى هارون توفيق ، 1999 ، الضغوط النفسية طبيعتها ، نظرياتها ، برنامج مساعدة الذات في علاجها ، ط 1 ، مصر ، مكتبة الأنجلو المصرية .
- 2- الرسائل و الأطروحات:**
20. بن أحمد عبد المنعم ، 2004 ، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري ، رسالة ماجستير ، الإدارة المالية العامة ، جامعة الجزائر .
  21. جبلي فاتح ، 2006 ، الترقية والاستقرار المهني ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة.
  22. دية سليمة وآخرون ، 2010 ، سياسة الترقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة لنيل شهادة ليسانس كلاسيكي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة المسيلة .
  23. زريبي أحلام ، 2014 ، إستراتيجية التصرف إتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة وهران .
  24. أحمد مسلم عبد القادر ، 2007 ، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.



25. المعشر عيسى إبراهيم ، 2009 ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشروق الأوسط ، الأردن .
26. عيوش يسمينة ، 2009 ، التنظيم الإداري ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر .
27. لعجالية يوسف ، 2015 ، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
28. الزعبي محمد ، 1997 ، ضغوط العمل لدى مديريين في جهاز الخدمة المدنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان.
29. أبو رحمة محمد حسن خميس ، 2012 ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية فلسطين، فلسطين .
30. أبو العلا محمد صلاح الدين، 2009 ، ضغوط العمل وأثارها على الولاء ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين .
31. أحمد السباح محمد يوسف، 2008 ، مدى الالتزام بمعايير الترقية لمدرّاء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الفلسطينية ، فلسطين .
32. أحمد الصيد نسيم، 2006 ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة.
- 3- المحاضرات والمجلات :**
33. ناصف سعيد ، 1997 ، محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها ، مصر، مكتبة زهراء الشروق.
34. علام محمد عبد القادر ، 2009 ، ضغوط العمل ، مجلة دراسات أمنية ، زمالة الأكاديمية ، ناصر العسكرية العليا ، خبير بإدارة الموارد البشرية ، العدد (1).

ملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

قسم : علم الاجتماع.

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل .

استمارة :

استمارة استبيان لإعداد مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل :

مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالتقدم الوظيفي لدى موظفات الجامعة .

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

سيدتي الكريمة تحية طيبة :

من خلال هذه الدراسة سنحاول إلقاء الضوء على علاقة مصادر ضغوط العمل بالتقدم الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة المسيلة ، لذلك تعد مشاركتكم في ملئ هذه الإستمارة مساهمة فعالة في معرفة طبيعة هذه العلاقة.

لذا أرجوا من سادتكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة .

ملاحظة : هذه المعلومات سرية تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة .

إشراف الأستاذة :

شبيلي وهيبة

إعداد الطالبة :

عابي زهية



## المحور الأول : بيانات سوسيو مهنية

1 - السن :

2 - الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل 3 - المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي جامعي  دراسات عليا 4 - الأقدمية : 6-1  10-6  16-10  16فاكثر 

## المحور الثاني : بيانات متعلقة بمصادر ضغوط العمل

أولاً: بيانات متعلقة بالمصادر التنظيمية لضغوط العمل

5 - هل يؤدي عدم وصول المعلومات في وقتها إلى الإحساس بالضغط؟ نعم  لا 6 - هل يتسم الهيكل التنظيمي في الكلية بالوضوح والدقة ؟ نعم  لا 7- هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يلاءم فرص الترقية ؟ نعم  لا 8- هل تعتقد أن عدم تنظيم ساعات العمل يولد لديك ضغط أثناء تأديتك لعملك ؟ نعم  لا 9 - هل يسبب لك طول ساعات العمل اليومي الشعور بالضغط ؟ نعم  لا 

10 - ما طبيعة النمط القيادي الذي يمارسه المدير في الكلية ؟

متسلط  ديمقراطي  فوضوي 11 - هل تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز لكن ؟ نعم  لا 

في حالة الإجابة ب : نعم

ما نوع هذه الحوافز ؟ مادية  معنوية  كلاهم 

12 - في رأيك ما هي أهم العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً في وصولك إلى منصب أعلى هل هي :

- عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة

- ضعف فرص التأهيل والتكوين للمرأة

- أخرى أذكرها.....



13 - كيف يتم تفسيرك للظروف التي تريها تزعجك في مكان العمل ؟

.....

.....

ثانياً: بيانات متعلقة بالمصادر الفردية لضغوط العمل

14 - هل لديك القدرة على إنجاز المهام الموكلة إليك بدقة وكفاءة عالية؟ نعم  لا

15 - هل تتناسب وظيفتك مع مؤهلاتك وقدراتك العلمية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة ب : (لا)

هل يوجد اهتمام من قبل الكلية في تطوير قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟ نعم  لا

16 - هل تمتلكين القدرة على الحوار وإدارة النقاش مع زملائك داخل العمل؟ نعم  
لا

في حالة الإجابة ب: (نعم)

هل لديك القدرة في التأثير عليهم؟ نعم  لا

17 - هل لديك القدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقك؟ نعم  لا

18 - هل لديك القدرة على المثابرة في حل المشاكل التي تواجهك في العمل؟

نعم  لا

19 - هل تلتزمين بالدوام الرسمي للعمل؟ نعم  لا

20 - في رأيك ما هي أهم العوامل الفردية الأكثر تأثيراً في عدم وصولك إلى منصب أعلى؟

- ضعف ثقافتك بنفسك على تولي المنصب.

- عدم قدرتك على اتخاذ القرار.

- ضعف الوعي القيادي لدى المرأة .

- طبيعة المرأة العاطفية .

أمور أخرى تذكر .....

المحور الثالث :بيانات متعلقة بالتقدم الوظيفي



ثالثاً: بيانات متعلقة بالترقية الوظيفية

- 21 - هل أنت راضية على عملك بالكلية؟ نعم  لا
- 22 - هل يوجد نظام واضح للترقي في الجامعة؟ نعم  لا
- 23 - هل فرص الترقية الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين الإداريات؟ نعم  لا
- 24 - هل سبق وخضعت إلى دورات تكوينية للحصول على الترقية؟ نعم  لا
- 25 - هل سبق وأن استفدت من الترقية بالكلية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب: (نعم) ما نوعها :
- الدرجة  المرتبة  المنصب
- 26 - على أي أساس تتم الترقية في الجامعة؟
- الكفاءة  الأقدمية  التخصص العلمي  التكوين والتدريب
- 27 - هل يتم تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب: (لا) رذك على ذلك : التذمر  الاستقالة
- البحث عن عمل آخر  التقاعس والتماطل في إنجاز العمل
- 28 - هل تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقى إليها؟ نعم  لا
- رابعاً: بيانات متعلقة بالتدرج الوظيفي
- 29 - هل توجد إستراتيجية واضحة للتدرج الوظيفي في الجامعة؟ نعم  لا
- 30 - هل تتيح لكي الجامعة إمكانية التنقل من وظيفة إلى أخرى؟ نعم  لا
- 31 - هل أنت راضية على نمط التدرج الوظيفي المعمول به؟ نعم  لا
- 32 - هل يساهم التدرج الوظيفي في رفع مستوى خبراتك ومؤهلاتك العلمية والعملية؟ نعم  لا
- 33 - هل يساهم التدرج الوظيفي في تهيئتك لشغل منصب أعلى؟ نعم  لا
- 34 - هل تعتقد أن التدرج في وظيفتك يزيد من ارتباطك في المؤسسة؟ نعم  لا
- 35 - كيف تقيمين نظام التدرج الوظيفي داخل المؤسسة؟



جيد جدا

جيد

حسن

ضعيف

