جامعة يحي فارس
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

ضغوط العمل و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية دائرة سيدي نعمان ولاية المدية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبين
- توات محمد.
- يوسف صدام حسين.

تحت إشراف الدكتورة:
- موزاوي عائشة.

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ (ة):.....بن زرقة ليلى..... / رئيسا.
الأستاذ (ة):..... موزاوي عائشة ...../ مشرفا.
الأستاذ (ة):.....ياليشاني وهيبة..... / مناقشا.

السنة الجامعية 2018 - 2019

الشكر

قال الله تعال"وإن شكرتم لأزيدنكم"

صدق الله العظيم

شكرا وحمدا لله سبحانه وتعالى الذي بتوفيقه وقدرته

تم إنجاز هذا العمل،ونرجومن الله أن يكون صدقة جارية.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "موزاوي عائشة"

لمتابعتها الدائمة وتوجيهاتها القيمة.

كما يسعدنا أن نعبر عن تقديرنا العميق إلى جميع أساتذة كلية

العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الدكتور يحي فارس

وبالمناسبة نتقدم بالشكر والعرفان التام

إلى كل من أبدو تعاونهم ومساعدتهم لنا

الإهداء

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العلم ،وما كنا لنصل الى هنا لولا فضله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام.

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع والنجاح في الدراسة ،إلى الذين يؤمنون بالله ربا وبالإسلام دينا وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا و رسولا.

الى فيض الحنان الى العين الساهرة لأجل أن أنام الى التي حملتني جنينا ولا زالت ترعاني الى التي تقف الكلمات عاجزة في ذكر فضلها وتعجز العبارات عن وصفها، اليك يا من تحملت أشواك السنين لتفرش لي طريقي ورودا اليك يامن اذا قلت فيك شعرا فلن تقيدني فيه بحورا وتوفيك سطورا الى أحلى كلمة عرفتها شفاهي **"أمي نبع الحنان"**

الى الذي أشعل نفسه شمعة لينير لي دربي الى الذي ضحى لأصل أنا الى الذي أعطاني من سنين عمره الى مصدر فخري وتاج رأسي الى من كان يهيم الليالي لأحقق أنا أمالي وأسمو في الأعالي اليك **"أبي الغالي**

الى اخوتي حفظهم **الله مهدي وخالد**

الى كل أهلي وأحبابي وأقاربي كل فرد باسمه.

الى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

"توات محمد"

الإهداء

حمدا لله

الذي وفقنا وقدرنا إلى إنهاء

هذا العمل حمدا بعدد نعمه عز و جل، وبعد:

إلى من يدفعني الشوق لأراها،إلى الذكرى التي لاأنساها،إلى من رحلت عن الدنيا

لكن لم ترحل عن روحي،**أمي** رحمها الله وطيب ثراها

إلى معلمي الأول،**أبي** أطال الله في عمره

إلى من رافقوني دوما وعلموني معنى الأمان **أخوتي وأخواتي** وإلى كل عائلة **يوسف**

إلى كل الزملاء والأحباب والأصدقاء الذين وقفوا إلى جانبنا ومازالو

إلى كل طالب علم

أهديكم هذا الجهد المتواضع ..عله يبقى أثراً يبلغ عني المحبة والامتنان لكم..

"يوسف صدام حسين "

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بصفة عامة وفي قطاع الجماعات المحلية (الدوائر) بصفة خاصة، وأثر هذه الضغوط على أدائهم، والتعرف على مصادر هذه الضغوط، والمحاولة في وضع الحلول العلمية الممكنة، وكذا تقديم التوصيات التي تسهم في التخفيف من هذه الضغوط

وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة دائرة سيدي نعمان ولاية المدية نظرا لما يقدمونه من خدمات للمجتمع بصفة دائمة، وقد تم توزيع 20 إستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد تم إستردادها جميعا صالحة للتحليل، وقد عولجت البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وحزمة البرامج الإحصائية (spss) بواسطة الحاسوب

الكلمات المفتاحية:

ضغوط العمل – الأداء الوظيفي – تقييم الأداء – مؤسسة دائرة سيدي نعمان (المدية).

Abstract

This study aims at identifying the level of work pressures that are exposed to workers in general and in the local communities sector in particular, the impact of these pressures on their performance, identifying the sources of these pressures, trying to develop possible scientific solutions, Mitigate these pressures

The study community may be from the Sidi Naaman Department of Medea due to its services to the population and the society in general. Twenty questionnaires were distributed to the study sample members, all of which were retrieved for analysis. The data were analyzed using statistical descriptive methods)) By computer

key words:

Work pressure, performance, performance evaluation, Sidi Noman Institute (Medea).

الفهرس

الفهرس

شكر

الإهداء

المستخلص..... I

الفهرس..... I

قائمة الجداول..... III

قائمة الأشكال..... IV

مقدمة عامة..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل..... 2

مقدمة الفصل..... 2

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل..... 3

المطلب الأول: مفهوم ضغوطات العمل..... 3

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل..... 5

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل..... 6

المبحث الثاني :إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل وأثارها..... 9

المطلب الأول: إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل. 10

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على ضغوطات العمل..... 17

المبحث الثالث:نضريات طبيعة وأعراض ضغوط العمل..... 26

المطلب الأول:النماذج و النضريات المفسرة للضغوط..... 26

المطلب الثاني:أنواع وأعراض ضغوط العمل 30

خلاصة الفصل..... 33

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي..... 35

مقدمة الفصل..... 35

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي..... 36

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي 36

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته..... 38

المبحث الثاني: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي 41

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي..... 41

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي..... 42

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي ومعايير قياسه 43

المطلب الأول : تقييم الأداء الوظيفي 44

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء الوظيفي أنواعه وشروطه 44

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي 47

المبحث الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي..... 56
المطلب الأول: الأراء المؤيدة والمعارضة لوجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:..... 56
المطلب الثاني: توجد علاقة سلبية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي 57
المطلب الثالث: توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي..... 58
خلاصة الفصل..... 60
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة 62
مقدمة الفصل..... 62
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة..... 63
المطلب الأول: نشأة وموقع دائرة سيدي نعمان..... 63
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة الدائرة ومهامها..... 63
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للدائرة..... 64
المبحث الثاني: اعداد الاستبيان وتفريغ بيانات 67
المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة..... 67
المطلب الثاني: إعداد وهيكلة الاستبيان..... 68
المطلب الثالث: تفريغ البيانات ومعالجة نتائج الاستبيان 69
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان 73
المطلب الأول: تحليل البينات الشخصية 73
المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور وأبعاد الدراسة 77
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية 83
خلاصة الفصل..... 87
خاتمة عامة..... 90
قائمة المراجع
الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب ضغوطات العمل.	25
01-03	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الإستبيان.	68
02-03	مقياس ليكارت الخماسي.	69
03-03	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	71
04-03	معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لأبعاد ضغوط العمل.	72
05-03	معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي.	73
06-03	قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل لدرجة الكلية للاستبيان.	74
07-03	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	74
08-03	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	75
09-03	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	76
10-03	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل.	77
11-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور ضغوط العمل.	79
12-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء الوظيفي.	83
13-03	نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الأولى.	85
14-03	نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الثانية.	86
15-03	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Entre) لعلاقة الأثر المباشرة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.	87

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	عناصر ضغوطات العمل	05
02-01	نموذج selye	26
03-01	نموذج كرايتنز وكنيكي	28
04-01	نموذج جيسون وزملاءه	29
05-01	انواع ضغوط العمل	30
06-01	تحول الضغط من ضغط بناء إلى ضغط هدام	31
07-01	أعراض ضغوط العمل	32
01-02	مخطط أهمية تقييم الأداء الوظيفي	52
01-03	علاقة ضغوطات العمل بالأداء الوظيفي	61
02-03	**الهيكل التنظيمي للمؤسسة**	**66**
03-03	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
04-03	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	75
05-03	توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم	76
06-03	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	77

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن الله خلق الإنسان وأمره بالعمل والجد فيه وحث النبي صلى الله عليه وسلم على ذلك فقال: (إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملا فاليتقنه).

العالم يتغير في كل لحظة ودقيقة وتتسارع عجلة الحياة بسرعة تفوق قدرات العديد من مواكبتها وينعكس كل ذلك على الإنسان، فيجد أن متطلبات العمل والحياة تنتج ضغوطا وتوترا غير مسبوق تحول إلى أحد أكبر العناصر السلبية على حياة الناس وصحتهم وبالتالي قدرتهم على العمل والإنتاج حيث أصبحت الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالإهتمام من قبل الباحثين وفي العديد من المجالات لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع ولما تسببه من تكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والإضطرابات والمشكلات التي تنجم عنها أو تترافق معها، ناهيك على ماتسببه من أثار نفسية وجسدية ضارة مثل الإكتئاب وأمراض القلب، وإلى ماتسببه من إنعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وارائهم بالعمل متمثلا في انخفاض الشعور بالإنتماء للمنظمة، ورغم تعدد مصادر الضغوط وتنوعها فإن العمل يظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها، وحيث أن العمل هو السبيل لرفاهية الفرد ورخاء المجتمع ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لايقتصر تأثيرها عليه وحده وإنما يشمل المؤسسة التي يعمل بها ويمتد بعد ذالك إلى زملاءه في العمل، كما أن تأثيرها على الفرد يمتد ليغطي جوانب أخرى من حياته خارج نطاق العمل مما يؤثر على علاقته داخل أسرته ومع أصدقائه وجيرانه وبقية أفراد المجتمع.

وقد أعلنت منظمة الصحة العالمية منذ العديد من السنوات أن ضغوط العمل هي مشكلة عالمية وانتشرت بدرجة وبائية في كل أنحاء العالم وسميت بمرض القرن العشرين، فهل لنا أن نتخيل إلى أي درجة وصلت حدة هذه المشكلة في القرن الواحد والعشرين؟ كما أن مايقضيه المرئ من الوقت في ميدان العمل لايقل عن ثمان ساعات يوميا لا يمكن أن يخلو من توتر ومشاكل، وأنه كلما زادت مسؤولية الفرد كلما كان عرضة للتوتر.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد تأثير ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المؤسسة العمومية دائرة سيدي نعمان على مستوى أدائهم، وذلك بسبب تعرضهم لحالات من الإضطراب والقلق والإحباط الذي قد يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية والفكرية والسلوكية، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى أدائهم في العمل نظرا لما تتطلبه طبيعة عملهم.

وبناءا على ماسبق تتجلى معالم الإشكاليةفي هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العمومية عموما وفي دائرة سيدي نعمان ولاية المدية خصوصا.؟

1. الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما المقصود بضغوط العمل وما هي المصادر الرئيسية التي تنتج عنها الضغوط؟
- ✓ ما معنى الأداء الوظيفي وما هي معايير قياسه لدى عمال دائرة سيدي نعمان ولاية المدية؟
- ✓ ما مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في مؤسسة (دائرة سيدي نعمان-المدية-) ؟
- ✓ ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في مؤسسة (دائرة سيدي نعمان-المدية-)؟
- ✓ هل يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين بالمؤسسة (دائرة سيدي نعمان-المدية-)؟

2. الفرضيات:

✓ ضغوط العمل هي ظروف تتسم بالشدة وتواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد.

✓ الأداء الوظيفي هو حصيلة الجهد الذي يبذله الأفراد العاملين داخل منظمتهم، من أجل تحقيق هدف معين. كما أنه هناك معايير قياسه تتعلق بالوقت وهناك معايير تتعلق بالإنتاجية.

✓ يعتبر مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في مؤسسة (دائرة سيدي نعمان-المدية-) منخفض.

✓ يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في مؤسسة (دائرة سيدي نعمان-المدية-) مرتفع.

✓ لا يوجد اثر دال إحصائيا لأبعاد ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين بامؤسسة (دائرة سيدي نعمان-المدية-)؟

3. أسباب إختيار الموضوع:

تبرز أسباب إختيار الموضوع من جانبين:

- أولا: جانب ذاتي ويتمثل في الرغبة الشخصية لكلا الطالبين في إختيار الموضوع لأنه يندرج ضمن مجال التخصص (إدارة الأعمال)، ومحاولة إيجاد حلول للضغوط التي يواجهها العامل.

ثانيا:جانب موضوعي يظهر من خلال عدة إعتبارات أهمها:

- ✓ أهمية الموضوع.
- ✓ بغية التطرق للضغوط التي يواجهها العامل وكيفية إدارتها.
- ✓ عدم وجود مذكرات في هذا الموضوع في مكتبة الجامعة.

4. أهداف الدراسة:

- ✓ إظهار مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ إظهار الإستراتيجيات وكيفية التعامل مع الضغوط الناتجة غن العمل.
- ✓ إظهار أهمية الإعتماد على معايير قياس الأداء لدى العاملين.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات و خاصة في مجال الادارة ، و باعتبار أن مؤسسة دائرة سيدي نعمان لولاية المدية تعد أحد المؤسسات الإدارية والتي لها علاقة مع السكان والمجتمع ككل وبالتالي فإن العاملين في هذه المؤسسة يتعرضون لضغوط متعددة المصادر، كما تقوم هذه الدراسة على اعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر و مراحل ضغط العمل، وكذلك تحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط على العامل و المؤسسة، والوصول الى أساليب وإستراتيجيات للتعامل مع ضغط العمل الذي سوف ينعكس على أداء العاملين.

6. حدود الدراسة:

يجب أن نشير هنا إلى أن هذا البحث إرتبط بحدود زمانية ومكانية وهي كالتالي:

الحدود المكانية: تم هذا البحث في المؤسسة العمومية دائرة سيدي نعمان ولاية المدية.

الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة الزمنية الممتدة من يوم موافقة إدارة الكلية على موضوع البحث، من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2019.

7. متغيرات الدراسة:



متغير مستقل **متغير تابع**

8. منهج الدراسة:

لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي:حيث استخدمنا الوصف عند القيام بدراسة الجانب النظري المتعلق بالظاهرة المدروسة من تعاريف أنواع وخصائص ...الخ، كما استخدمنا التحليل في الجانب التطبيقي الخاص بالدراسة، باستخدام عدة أدوات إحصائية كالجداول والأشكال ...الخ وزودنا (دعمنا) دراستنا بالأداة الإحصائية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

9. صعوبات الدراسة

- ✓ قلة المراجع (المذكرات التي تحتوي الموضوع محل الدراسة).
- ✓ قلة العمال في المؤسسة محل الدراسة.

10. الدراسات السابقة:

1 - دراسة فهيمة حمدي بعنوان **أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسة الإستشفائية زرداني صالح بعين البيضاء –أم البواقي**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، سنة2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، داخل مؤسسة الضرائب الوادي حيث ركزت الباحثة في دراستها على محاولة معرفة علاقة ضغط العمل بالأداء ،وكذالك الوصول إلى نتائج ونصائح تساعد المنظمات في وضع إجراءات تساعد المورد البشري على تجنب ضغوط العمل، للتخفيف من مسببات ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين.إلا أن الباحثة لم تتطرق إلى محددات الاداء الوظيفي، وهو ماحاولنا توضيحه في دراستنا هذه.

2 - دراسة عيسى إبراهيم المعشر بعنوان **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر، في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، وذلك في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، سنة2009،

والتي كان الهدف الأساسي منها هومحاولة الكشف عن أثر ضغوط العمل للعاملين في القطاع الفندقي الأردني على أدائهم الوظيفي وكذالك محاولة الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسببات ضغط العمل إلا أن الباحث لم يتطرق إلى النماذج المفسرة للضغوط العمل وكذالك معايير التي من خلالها يتم قياس الأداء الوظيفي وهو ماحاولنا توضيحه في دراستنا هذه.

3 - دراسة سعد الله عيشاوي وعبد الحليم صديقي بعنوان **الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الإبتدائي**،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، سنة 2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إجراء بحث علمي أكاديمي، وكذلك التعريف بالمفاهيم الأساسية للضغوط المهنية لدى المدرسين ، وكيفية التعامل معها في المؤسسة ، وأبراز أهمية إدارتها في تحسين العملية التعليمية والأداء الوظيفي الفعال، لكن الطالبين لم يتطرقا إلى أعراض الضغوط المهنية وهو ماحاولنا تقديمه في دراستنا والوقوف عنده.

4 – دراسة بعنوان **أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي:** دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، من إعداد الطالب فراس حاج محمد، سنة 2016، والتي هدفت إلى تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في مشافي التعليم العالي ، وهي القدرة على السيطرة والتحكم والقدرة على التأثير على القرارات، كما هدفت إلى تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة بأسلوب التقييم الذاتي واقتراح حلول وتوصيات تهدف إلى ضبط مصادر ضغوط العمل دون التطرق إلى محدداته وهوما حاولنل توضيحه في هذه الدراسة

2- هيكل الدراسة:

بغرض معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لضغوط العمل والذي يتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عنوانه ماهية ضغوط العمل ويحتوي ثلاث مطالب

المبحث الثاني: تناولنا في هذا المبحث إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل وأثارها، واحتوى على مطلبين.

المبحث الثالث: احتوى نضريات أنواع وطبيعة ضغوط العمل وتضمن ثلاث مطالب.

الفصل الثاني :بعنوان الإطار النظري للأداء الوظيفي والذي تضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ويتمثل في ماهية الاداء الوظيفي، واحتوى على ثلاث مطالب.

المبحث الثاني: تناولنا في هذا المبحث كلا من أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته.

المبحث الثالث: بعنوان تقييم الأداء الوظيفي ومعايير قياسه.

المبحث الرابع: تناولنا فيه علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة والذي احتوى بدوره على ثلاث مباحث:

المبحث الاول: شمل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وضم ثلاث مطالب.

المبحث الثاني: بعنوان إعداد الإستبيان وتفريغ البيانات.

المبحث الثالث: تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

الفصل الأول
الإطار النظري لضغوط العمل

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل.

مقدمة الفصل:

يعد موضوع ضغوط العمل من أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها ، لما له من أثر كبير على الفرد والمنظمة على حد السواء.

ويشير ضغط العمل إلى مجمل المؤثرات المادية، والمعنوية، والتنظيمية أو البيئية التي تؤثر على سلوك الفرد والتي تؤدي به إلى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه .فعندما يواجه الفرد هذه المؤثرات بصورة دائمة ومستمرة هذه المؤثرات أو الضغوط يفقد معها القدرة على مواجهتها والتعامل معها، مما يؤثر عليه سلوكيا وسيكولوجيا، وهذا ما ينعكس بصورة واضحة على مستوى أدائه الوظيفي.

وهذا ما دفع بالباحثين في هذا المجال إلى وضع استراتيجيات فردية وتنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل قصد التقليل من أثارها السلبية وبالتالي زيادة أداء الموظف عن طريق رضاه وتحقيقه لمتطلباته الفردية والتنظيمية وفي هذا الفصل يتم تناول ظاهرة ضغوط العمل من خلال حصر مصادرها وإبراز عناصرها وما يفسرها من تراث نظري وما تخلفه من أثار على الفرد والمنظمة، ناهيك عن الاستراتيجيات المتبعة في إدارتها على مستوى الفردي والتنظيم.

من خلال ماسبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1- المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.
2- المبحث الثاني :إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل وأثارها.
3- المبحث الثالث: نضريات طبيعة وأعرض ضغوط العمل

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

يعتبر موضوع ضغوطات العمل من أهم وأبرز الموضوعات التي حظيت ونالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس والطب والعلوم وغيرها من العلوم الأخرى ، وذلك بدءا من السبعينات من القرن الماضي .

وبما أن التغير السريع الذي تعيشه المنظمات اليوم فإن النتيجة الحتمية لذلك هو ما يتعرض له الأفراد العاملين فيها لمستويات متفاوتة من الضغوطات والتوترات، التي تعود آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الفرد والمنظمة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم ضغوطات العمل وعناصرها ومصادرها وأهمية دراستها .

المطلب الأول: مفهوم ضغوطات العمل:

لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بضغوطات العمل واختلفت التعاريف بين الباحثين والكتاب حولها، ويرجع ذلك أساسا إلى ارتباط موضوع ضغوطات العمل بكثير من العلوم الطبية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها من العلوم الأخرى، الأمر الذي أدى إلى انعكاس نظرة هؤلاء الباحثين عن ضغوطات العمل مما أدى إلى تعدد الطرق والآراء والاتجاهات في الطرح حول هذا المفهوم وطريقة تناولهم له، و فيما يلي سنستعرض مختلف التعاريف التي تطرقت لمفهوم ضغوطات العمل :

- ضغوطات العمل هي عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.[1]

- تعرف ضغوطات العمل على أنها مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته ، والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة ، مثل التوتر والقلق أو الشعور بالامتهان.[2]

- ضغوطات العمل هي عبارة عن نمط مركب من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوطات الخارجية.[3]

---

[1] - عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 171.

[2] - حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 399.

[3] - أحمد ماهر، **كيفية التعامل مع إدارة ضغوطات العمل**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 10.

-وتعرف ضغوطات العمل على أنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل بها بما ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإداراتها بطريقة سليمة. [1]

-ويعرف كل من Cobb و Rogers و French ضغوطات العمل بأنها عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، أما Marglis وزملائه فيعرفونها بأنها بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللا في الاتزان البدني والنفسي للفرد. [2]

-ويقول روبنس إن ضغوطات العمل هي الشروط التي تضع الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة ومعوقات تمنعه من الوصول إلى هذه الفرص من جهة أخرى. [3]

-ضغوطات العمل هي ظروف تتسم بالشدة وتواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد. [4]

-يمكن تعريف ضغوطات العمل بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي هذه الضغوطات. [5]

-ويشير تعريف الرابطة الوطنية للصحة والسلامة المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن ضغوطات العمل هي الاستجابات الانفعالية و الجسمية، التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير ملائمة لاحتياجات الموظف أو قدرته أو طاقته. [6]

---

[1] - باسم عبد القادر شراب، **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007 ، ص 13 .

[2] - محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 160 .

[3] - سليم إبراهيم، **السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية** ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 1999، ص 90

[4] - أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)** ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 86 .

[5] - صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 287 .

[6] - أحمد فاروق محمد صالح ، **أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين (دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية)**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، 2009، ص 8.

ومن خلال التعاريف السابقة والمتعلقة بضغوطات العمل لاحظنا أنها تتفق إلى حد كبير في معناها بينما تختلف في المضمون، وعليه يمكن صياغة **التعريف الإجرائي لضغوطات العمل على الشكل التالي:** هي الاستجابة لمجموعة من المثيرات الموجودة في بيئة المنظمة، والتي يترتب عليها ردود أفعال تحدث تغييرا في الحالة النفسية والجسمية للأفراد العاملين مما تؤثر على سلوكهم وأدائهم تجاه أعمالهم بالمنظمة.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

إن الحديث عن عناصر ضغوطات العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض والتي تنتج عنها ضغوطات العمل، فلكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة.

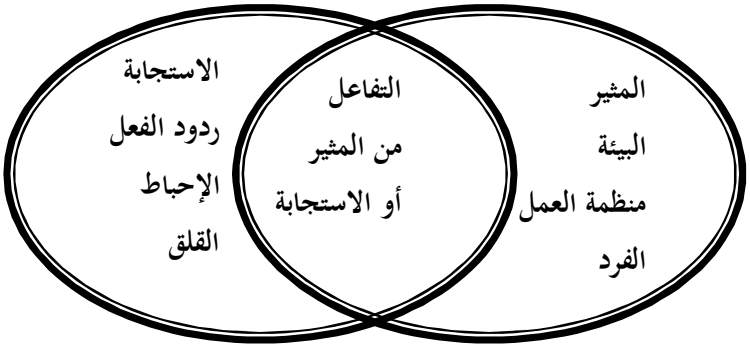
كما يرى سيزلاجي ووالاس Szilagyi & Wallace، أنه يمكن تحديد عناصر ضغوطات العمل بثلاث عناصر رئيسية في المنظمة تتمثل في: [1]

1- **عنصر المثير:** يشتمل هذا العنصر على الضغوطات والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوطات ، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

2- **عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوطات مثل الإحباط ، القلق ، التوتر وغيرها.

3- **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل مابين عوامل المثيرات والاستجابات ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية، وما يترتب عليها من استجابات والشكل التالي يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم (01-01) عناصر ضغوطات العمل



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 289.

[1] - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 288 .

نلاحظ من خلال هذا الشكل السابق أن ضغوطات العمل تتكون من ثلاث عناصر هي: المثير والاستجابة والتفاعل من المثير أو الاستجابة.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل:

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

- عوامل بيئية.
- عوامل تنظيمية.
- عوامل مادية.

1. **العوامل البيئية:** إن العوامل البيئية لها أثر في مستوى الضغط الذي يصيب العاملين داخل المنظمة منها: [1]

1.1 عدم استقرار الحالة الاقتصادية: إن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الإقتصادي (كساد ارتفاع معدلات التضخم...) في دولة ما سينعكس سلبا على السكان، من ناحية الأسعار وغلاء المواد أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه ستؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين مما ينتج قلق وضغط[2].

2.1 التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه :إن الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت الى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة إذا لم يتقن استخدامها.

3.1 التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف عن القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الادمان مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط.

[1] - اللوزي موسى، **التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص113.

[2] - عيسى إبراهيم المعشر (أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، الأردن 2009، ص18.

2. العوامل التنظيمية

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل إذ نذكر منها: [1]

1.2 طبيعة العمل: تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات، طريقة الأداء والنتائج المترتبة عن السلوك وهذا التفاوت يؤدي إلى اختلاف في مستوى الضغوط باعتبار أن هناك مهنا تتضمن مسؤولية الحفاظ على حياة الناس وتتضمن مستوى عالي من القلق مقارنة بالأعمال المكتبية مثلا،و الشيء نفسه يقال عن العمل الذي يتخذ صاحبه القرارات مقارنة بعمل يعتمد صاحبه على الأجهزة لاتخاذ قراراته.

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

3.2 صراع الدور: ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه، أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد بأنها خارج نطاق عمله. [2]

4.2 عبئ الدور: ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما:

-زيادة عبئ الدور: وتعني القيام بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله ، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مها راته وقدراته ومؤهلاته، وتشير زيادة عبئ الدور أن كمية عمل زائدة (ويسمى بالعبئ الكمي)، وهناك شكل آخر لزيادة عبئ الدور وهو صعوبة العمل (و يسمى بالعبئ النوعي)، ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لانجاز مستوى أداء معين ، أو لعدم وضوح الإشراف والإدارة ويترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والإضراب، وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسمانية.

-انخفاظ عبئ الدور: ومعناه أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور

[1] -راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الطبعة الثانية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص97.

[2] - ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**،الطبعة الثالثة، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية ،مصر، 2003، ص385.

بالملل والرتابة ، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبئ الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبئ الدور وانخفاض عبئ الدور والضغط تبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عال ومستوى منخفض من عبئ الدور لديهم مشكلات صحية.[1]

5.2 الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية، عندما يتصف بدرجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الإتصال داخل المنظمة، بالإضافة إلى ضعف فرص النمو والرقي هذا كله يؤدي إلى إصابة الفرد بضغط داخل المنظمة.[2]

6.2 ظروف بيئة العمل: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه، والتجهيزات المتاحة، التهوية... فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد، في حالة عدم توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية .

3. العوامل المادية:

تشمل البيئة المادية للعمل عناصر مثل: الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وتصميم مكان العمل، فالمهن تحتاج إلى هذه العناصر بدرجات متفاوتة، وكما أن الغرض من استخدام المكان يحدد العناصر التي ينبغي توافرها وبصورة تشمل الأداء على مستخدمي المكان.[3]

1.3 درجة الحرارة والرطوبة: تكون الحرارة مصدرا للضغط في حالة تطرقها من حيث الزيادة أو الانخفاض، حيث أن العمل في جو بارد يؤدي إلى الإحساس بالبرد ويحدث تقلص في العضلات وعدم التناسق في حركة أصابع اليد ، والعمل في مكان ترتفع فيه درجة الحرارة يسبب التعب والإرهاق وزيادة نسبة العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم واذا لم يكن حركة للهواء ،تسمح بتبخر هذا العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم فإن حرارة الجسم تأخذ في الارتفاع المستمر، ودرجة الرطوبة تسبب شعور العامل بالضيق والاختناق نسبيا.

[1] - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص192.

[2] - اللوزي موسى، مرجع سابق، ص113.

[3] - علي عسكر، **ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها**، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2003، ص115.

2.3 الضوضاء: يعتبر الضجيج صورة من صور التلوث الهوائي والذي قد يسبب نوعا من الإزعاج أو الاضطراب، إمّا بسبب شدّته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته، والتي قد تمنع الفرد من الّتركيز.

3.3 الضّوء: من الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد على الإنتاج وعلى بذل مجهود أقل، فالضّوء الخافت يسبب الشعور بالاكتئاب، ومن المعروف أنّ هناك بعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة أشد من بعض الأعمال الأخرى، وزيادة الضّوء عن الحد المطلوب تسبب زغللة العين فالضّوء الغير مناسب لنوع العمل والمتغير في شدته والغير موزع توزيعا متساويا والمركز على عين العامل، يؤدي إلى مشكلات الإبصار واجهاد العين ويسبب متاعب نفسية وعضوية، ويؤثر على الإنتاج والروح المعنوية.

4.3 ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل، وذالك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، كما يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته ، ويصور البعض على أنه نوع من الإستنزاف التدريجي لصحة الفرد.[1]

5.3 الإشعاع: مازال خطر الإشعاع محصورا في عدد قليل ممن يعملون في التشخيص والعلاج بالأشعة وممن يعملون في مجال الطاقة الذرية ومن أخطاره أّنه يسبب العقم وحروق جلدية ،بالإضافة إلى أمراض خطيرة على صحة العامل.

-مصادر التوتر الكيميائية :وتشمل المواد الكيمائية الخطيرة، الغا زات والأبخرة...الخ.

-مصادر الضغط البيولوجية : البكتيريا والفيروسات...الخ

المبحث الثاني :إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل وأثارها

إن إدارة المنظمة لابد عليها أن تعرف طبيعة الضغوطات التي يتعرض لها الأفراد سواء كانت ناتجة عن نقاط ضعف وتهديدات أو إذا كان سببها وجود فرص متاحة في البيئة، كما لابد عليها أن تحدد طبيعة المصدر سواء كانت الضغوطات متعلقة بالشخصية أو الأدوار أو البيئة المادية أو العلاقات الشخصية، حتى يساعدها ذلك على تحديد طبيعة الآثار وبالتالي كيفية العلاج والتعامل مع هذه الضغوطات، فمعالجة

[1] - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص192.

ضغوطات العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال عدة استراتيجيات وأساليب حتى يستطيع كل منهما التقليل منها.

المطلب الأول: إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل.

هناك مجموعة من الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات وذلك للتعامل مع ضغوط العمل التي تواجه العمال ومن بين هذه الإستراتيجيات هناك إستراتيجيات على مستوى الفرد وهناك إستراتيجيات على مستوى المنظمات، وفيما يلي شرح لها:

أولا: إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل على مستوى الفرد :

يقصد باستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل على مستوى الفرد تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدتها، ويمكن القول بأن رغبة الفرد في إصلاح ذاته وحاله واقتناعه بالطريقة أو الأسلوب اللذان يستخدمهما وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاحهما ونجاح الفرد في التعامل مع ضغوطات العمل وعلاجها ، ومن أهم إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل على مستوى الفرد مايلي: [1]

1. **الكشف الطبي:** إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية شديدة على صحة الفرد، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعتبر نقطة بداية لمعرفة الآثار والأساليب المحتملة لضغوط العمل، فقد يكشف مثل هذا الفحص أن من العوامل المساعدة على زيادة الضغط هي عادات الشخص نفسه في التدخين، أو الإسراف في تناول المشروبات المنبهة، مثل القهوة والشاي، أو المشروبات الكحولية، أو زيادة في الوزن، أو أمراض معينة، تسبب سرعة الإنفعال وما شابه ذلك من العوامل ، وبالتالي فإن معرفة تلك العوامل واتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها يعمل كحاجز صد قوي ضد تأثيرات ضغوط العمل.
2. **الراحة والانغماس:** إن الحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازة من العمل، مع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل وطرحها جانباً يعتبر من الإستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل، وعادة ما تزداد فاعلية هذه الإستراتيجية إذا ما عمد الفرد إلى أن ينغمس خلال فترة الراحة في ممارسة

[1] - محمد محسن صندقجي، **إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفردي** ، مقال من الأنترينت على الموقع :
http : // pad 322. halmadani.blogspot.com / 2009 / 04 /blog-post 5129 html # comment.form.-06-03 2019, 12h00.

بعض التمارين الرياضية كالجري أو المشي أو ممارسة بعض الهوايات كالصيد أو الرسم أو التصوير، حيث تأخذ هذه الأنشطة الشخص بعيداً عن جو العمل وضغوطه، بل وتزيد من مقاومته لها خلال الفترات التالية لفترات الراحة والإنغماس .

3. **المساندة الاجتماعية:** ويتحقق ذلك متى ما نجح الشخص في أن يقيم دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الأفراد الذي يشعرون بالارتياح لهم ويثق في نفس الوقت في اتزانهم وصحة حكمهم على الأمور، فعن طريق مثل هذه الدائرة من الصداقات يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط أو ما يسمى بعملية التنفيس عن النفس، ويرى علماء الصحة النفسية أن مجرد التنفيس يشعر الفرد بالراحة النفسية ويستمد من ذلك مقدرة على تحمل تلك الضغوط بشكل أكثر صلابة مستقبلاً.

4. **التأمل ومراجعة النفس:** ويتحقق ذلك عن طريق الاسترخاء والتأمل في مصادر تلك الضغوط ومسبباتها، وعمل على تقييم هادئ موضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه في التأمل مع تلك الضغوط بشرط أن يكون هذا التأمل والتقييم بمثابة مراجعة وحساب للنفس في لحظة وموضوعية دون انفعالات، وقد تكشف هذه المراجعة في بعض الأحوال عن الخطأ في التعامل مع تلك الضغوط أو في تضخيمها إلى ما هو أكبر من حجمها الحقيقي، الأمر الذي يكسب الفرد مزيداً من الصلابة في التعامل مع تلك الضغوط، فالتأمل يسعى إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، ويوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ، ويؤدي هذا إلى إعداد وتدريب الذهن على تحمل ضغوطات العمل.

5. **فرص العمل البديلة:** وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التي يعتقد فيها الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت حد الأمان، وأنها تقترب به من نقطة الخطر، في ذات الوقت الذي لم تفلح أي من الإستراتيجيات السابقة في التعامل معها،ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى بديلة تصبح إحدى الإستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة للتخلص من الضغط وتغيير الموقف بكامله.

6. **الاسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها إستراتيجية التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيئ يترتب على راحة الجسم.[1]

[1] - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 168 .

7. **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوطات النفسية للعمل، وتعتمد إستراتيجية التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها إستراتيجيات التأمل والاسترخاء، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوطات ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

8. **التمرينات الرياضية:** يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوطات العمل، وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الفرد الذي يمارس التمرينات الرياضية لا يرهق بسرعة مثل الفرد الذي لا يمارس أي تمرينات، كما أنه من المعروف أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر.

9. **الفكاهة :** حيث تشير بعض الدرامات والأبحاث إلى أن الفكاهة والضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوطات التي يواجهها الأفراد، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوطات متزايدة.

10. **إعادة البناء المعرفي:** وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ.

11. معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوطات والاستجابة لها والتخلص من المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين وإقامة علاقات جيدة والعمل على توفير بيئة هادئة. [1]

12. **العلاج الروحي (الرجوع إلى الدين):** ويتلخص العلاج الروحي في مواجهة ضغوطات العمل بالاتجاه للخالق سبحانه وتعالى، فالصلاة تضفي على النفس هدوء وسكينه، والدعاء إلى المولى عز وجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوطات ويزيده قوة وإصراراً على تحمل تلك الضغوط والتعامل معها بإيجابية .

[1] - محمود سلمان العميان، مرجع نفسه، ص 169 .

فالدعم الروحي والرضا والهدوء وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل بالله سبحانه وتعالى، يزيد الفرد قوة على تحمل ضغوطات العمل، وذلك مصداقا لقول الله تعالى : { ألا بذكر الله تطمئن القلوب ۞ }. [1]

وقول الله تعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام : { قال إنما أشكوا بثي وحزني إلى الله وأعلم من الله ما لا تعلمون ۞ }. [2]

وقول الله تعالى: { ومن أعرض عن ذكري فإن له معيشة ضنكا ۞ }. [3]

لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من شرعنا وديننا الحنيف ، لأن الإسلام اهتم بالجوانب الصحية للفرد من خلال معالجة الجانب الروحي للفرد المسلم، بالإضافة الطلب من المسلم الاهتمام بجسمه وعقله ولهذا كان الإيمان بالله والفزع إليه يعتبر جزءا من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوطات فقد تبين لكثير من الأطباء أن أهم عامل في الشفاء من المرض ليس هو العقاقير والأدوية لكنه الأمل في الله الذي لا يخيب رجاءه من ارتجاه.

ولقد أثبتت النتائج والتجارب الميدانية التي أجريت على متطوعين من غير المسلمين ومن غير الناطقين بالعربية خلال 42 جلسة علاجية تضمنت كل جلسة خمس تجارب وبذلك كان المجموع الكلي للتجارب 210 تجربة، وفي مرة أخرى تليت عليهم قراءات عربية غير قرآنية بحيث تكون مطابقة للقراءات القرآنية من حيث الصوت واللفظ والواقع، فاتضح وجود أثر مهدئ للقرآن في 97 % من التجارب المجراة، وذلك في شكل تغيرات فسيولوجية تدل على تخفيف درجة توتر الجهاز العصبي التلقائي الذي بدوره يؤثر على أعضاء الجسم الأخرى ووظائفها، ولذلك فإنه توجد احتمالات لا نهاية لها للتأثيرات الفسيولوجية التي يمكن أن يحدثها القرآن، فمن المنطق افتراض أن أثر القرآن المهدئ للتوتر يمكن أن يؤدي إلى تنشيط وظائف المناعة في الجسم والتي بدورها ستحسن من قابلية الجسم على مقاومة الأمراض أو الشفاء منها ، وهذا ما ينطبق على الأمراض المعدية والأورام السرطانية وغيرها[4]

---

[1] - سورة الرعد ، الآية 28 .

[2] - سورة يوسف ، الآية 86 .

[3] - سورة طه ، الآية 124 .

[4] - محمد صلاح الدين أبو العلا ، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 24.

ونستدل على ذلك بقول الله تعالى: { وننزل من القرءان ماهو شفاء ورحمة للمؤمنين ولا يزيد الظالمين إلا خسارا ۞ }. [1]

كما أن نتائج هذه التجارب المقارنة تشير إلى أن كلمات القرآن بذاتها وبغض النظر عن مفهوم معناها لها أثر فسيولوجي مهدئ للتوتر في الجسم البشري، على أن الفزع إلى الله يكون بتقوى الله عزوجل والتعرف إليه في الرخاء والدعاء مع الاضطرار والإكثار من الاستغفار والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم والتوكل على الله وحسن الظن به.

ثانيا: إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل على مستوى المنظمة:

تجدر الإشارة إلى أن أي إستراتيجيات للتعامل مع مشكلة ضغوطات العمل تصبح في واقع الأمر مضيعة للوقت والجهد ما لم يكن لدى إدارة المنظمة إدراك وفهم كامل بها، وأن مشكلة ضغوطات العمل هي إحدى المشكلات الأساسية ، وأن حل تلك المشكلة يقع بالدرجة الأولى على كاهل المنظمة وليس على كاهل الأفراد العاملين بها، ومن ثم فالإدارة الواعية عليها أن تتعرف على أهم المصادر المسببة للضغوطات في محيط العمل وبالتالي تتبنى مجموعة من الإجراءات الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف منها ومن أهم إستراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل على مستوى المنظمة مايلي:

1. **التطبيق الجيد لمبادئ الإدراة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوطات النفسية لمرؤوسيهم ، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا بدوره يمكن أن يشيع جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية. [2]
2. **وضع برامج متطورة لتدريب العاملين:** وذلك من أجل تقليص الشعور بضغوطات العمل وشعورهم بالنمو والتقدم المهني ، سواء كان الهدف من التدريب هو رفع كفاءة أدائهم ومهارتهم أو تعديل سلوكهم أثناء العمل لدمجهم وانسجامهم مع بيئة العمل ، خاصة بالنسبة للعاملين حديثي العهد بالوظيفة

[1] - سورة **الإسراء**، الآية 72.

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص169.

لترسيخ ولائهم للعمل ، حيث يؤدي التدريب تلقائيا إلى حفز الشعور الداخلي وإثارته لتوليد النشاط والرغبة على أداء العمل وإتقانه ، وبالتالي إلى التخفيف من ضغوطات العمل.[1]

3. **تطوير نظم الاختيار والتعيين:** وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة، من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وقنواته، وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل (اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح وبرامج الشكاوى ....)، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة، ومن ثم فإن نظم الاختيار والتعيين يلزم تطويرها بحيث تضمن مقاييس يمكن من خلالها ضمان اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة محل الاختيار أو التعيين.

4. **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوطات مثل: إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف معينة، يضاف إلى ذلك توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام، كل هذا يساعد على التقليل من ضغوطات العمل والحد منها.

5. **وضع أهداف محددة وواضحة لعمل الأفراد:** بمعنى أن تكون تلك الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق، وذلك بتجهيز الفرد للتعامل مع الأحداث.

6. **الإرشاد:** يهدف إرشاد الأفراد إلى تحسين صحة وسلامة الفرد عقليا ونفسيا، حيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه والآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، ويمكن أن يتم الإرشاد من خلال الأشخاص المتخصصين أو غير المتخصصين، فقد يتم من خلال أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للعامل على أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بحرية التحدث والإفصاح عن مشاكله وظروفه الشخصية، لأن الإرشاد ليس مقتصرا هنا على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل مشاكل الحياة الخاصة التي قد تؤثر على أدائه،ويهدف الإرشاد هنا إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالتهم الذهنية والعقلية بشكل أفضل بحيث تنمو لديهم ثقة بأنفسهم ويزداد فهمهم لأنفسهم ولمنظمتهم وبيئتهم وسيطرتهم على أنفسهم داخل المجتمع.[2]

---

[1] - محمد أحمد إسماعيل، ضغوط العمل، مقال من الأنترينت على الموقع :
http : // www.hrdiscussion.com / hr7636 html # post 36871.COUCULTE 2019 / 03 / 06 – 11: 28 .

[2] - محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق ، ص،ص 28 ، 29.

ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة المشاركة وسيطرة العامل في عملية الإرشاد ومن بين هذه الطرق مايلي:

أ- الإرشاد الموجه: وفيه يتم الاستماع لمشكلة العامل ويقرر المرشد ما يجب عمله ويخبر العامل ويحفزه على عمل ما هو مطلوب وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

ب- الإرشاد غير الموجه: وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء العامل قدرا كبيرا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة وتشجيع العامل على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة.

ج- الإرشاد التعاوني / بالمشاركة: وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والعامل) مسيطرا على عملية الإرشاد.

7. **رفع مستوى الأمن والسلامة:** من المهم أن يشعر الفرد بأن منظمته تهتم بصحته وسلامته ، لذا من الضروري أن تكون بيئة العمل خالية من المواد الضارة ، وذات مستويات مقبولة من الحرارة والرطوبة والضوضاء والإنارة.[1]

8. **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد العامل أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى عمل روتيني ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح قدرا مناسبا من السلطة للأداء.[2]

9. **التحديد الدقيق لمتطلبات الدور:** أي منع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

10. **تحسين الاتصال داخل المنظمة وتطويره:** تنتج كثير من الضغوطات في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه، أو بينه وبين زملائه، وكلما كانت العلاقات المتبادلة وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل كانت الضغوطات أدنى، وذلك لأن كثيرا من الضغوطات تنتج عن سوء الفهم، فتوافر نظم

[1] - محمد حسن خميس أبو رحمة ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستيرفي أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، فلسطين، ص 30.

[2] - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 171.

اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوطات العمل، ويشعر العاملون بالمنظمة أن اقتراحاتهم وشكاويهم تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة.

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على ضغوطات العمل :

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوطات العمل على أنها ضغوطات سيئة ويجب مجابهتها ومكافحتها للحد منها، وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوطات العمل آثارا إيجابية مرغوب فيها، إلى جانب السلبية غير المرغوب بها.

فنتائج الجانب السلبي للضغوطات هي التي تحظى باهتمام الباحثين وذلك لما لها من نتائج وآثار ضارة على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع بصفة عامة، ولهذا سنتناول في هذا المطلب الآثار أو النتائج المترتبة لضغوطات العمل على كل من الفرد والمنظمة.

أولا: الآثار المترتبة على مستوى الفرد

يمكن تقسيم آثار ضغوطات العمل على مستوى الفرد إلى قسمين هما الآثار الإيجابية والسلبية:

أ – الآثار الإيجابية: وتتمثل فيمايلي[1]:

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تركيز الفرد في العمل.
- التركيز على نتائج العمل.
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر .
- الشعور بالمتعة والإنجاز .
- النوم بشكل مريح .
- تزويد الفرد بالحيوية .
- النظر للمستقبل بتفاؤل
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

ب - بالآثار السلبية:

[1] - محمود سلمان العميان ، **مرجع سابق**، ص165.

عندما تثار استجابة الضغوطات لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغوطات، ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية ضارة وتختلف حدتها ما بين الأفراد.

- **الآثار الجسدية أو الفسيولوجية:**

يؤدي تعرض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوطات العمل وبصفة مستمرة ولمدة زمنية طويلة إلى حدوث آثار سلبية على صحته الجسدية تترجم في أمراض مختلفة .

ولقد أوضحت عدة دراسات منها ، دراسة Holt (هولت) ودراسة Matteson (ماتسون) عام 1982، وكذلك تقرير صدر في مجلة Human Resource Magazine عام 1991 أن هناك علاقة قوية بين الضغوطات والاضطرابات الفسيولوجية، كما أن البحوث الطبية تكشف عن أكثر من 50 % من الأمراض التي ترتبط أصلا بالضغوطات، ومن هذه الأمراض: الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة إرتفاع السكر في الدم، الربو ، الصداع النصفي، آلام الظهر، ويطلق البعض على هذه الأمراض أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات.

- **الآثار النفسية :**

لقد توصل علماء النفس في دراستهم إلى أن تعرض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوطات العمل بشكل مستمر ومتكرر يجعله عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والتعب الكامل والاكتئاب ..... إلخ ، ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية لضغوطات العمل والذي ينشأ عندما يعجز الفرد على مواجهة المواقف الضاغطة والتكيف معها بشكل جيد، وهو ما يجعله عرضة للشعور بالحزن واليأس وقلة النشاط وفقدان الشهية والثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز.

وقد أوضحت دراسة بريطانية أن سائقي السيارات في أحد المصانع يعانون من عدم التركيز وسهولة الاستفزاز والتعبير الانفعالي الحاد بسبب تعرضهم لمستويات مرتفعة من ضغوطات العمل، ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة لضغوطات العمل في النقاط التالية: [1]

- الهروب من المواجهة وذلك من خلال تفادي المواقف الضاغطة .

[1]- محمد صلاح الدين أبو العلا، **مرجع سابق**، ص20.

-عدم تقبل الرأي الآخر وفرض الرأي الشخصي، مما يترتب عليه عدم الفعالية في التعامل مع ضغوطات العمل

-حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل العمل.

ولقد اتفق الباحثون على أن الآثار النفسية التي تحدث تأثيرها على الفرد تتمثل في:

-القلق والتوتر . - انخفاض أخلاقيات الفرد .

-الغضب والإحباط . - زيادة عدم الرضا عن العمل .

-الملل والشعور بانخفاض تقدير الذات . - زيادة الرغبة في ترك العمل .

-الأرق وسرعة الإثارة . - انخفاض الولاء التنظيمي .

-حالات نفسية مختلفة . - الإجهاد الذهني و الاحتراق الذاتي .

- فقدان الاهتمام وانخفاض القدرة على إشباع الحاجات .

ويمكن القول بأن كل هذه الآثار التي سبق وأشرنا إليها ستنعكس على المنظمة خاصة إذا كان رجال الإدارة في المنظمة يعانون منها .

- **الآثار السلوكية :**

تعتبرهذه الآثار أكثر وضوحا من الآثار الفسيولوجية والنفسية ، ومن ثم فهي تساعد في تحليل آثار ضغوطات العمل على الأداء ، ومن بين هذه الآثار مايلي: [1]

-الغياب والتأخر عن العمل. - فقدان الشهية والإفراط في الطعام.

-الأرق والإفراط في النوم. - الميل للوقوع في الحوادث.

-الإدمان على الخمور. - الإعتداء على الأفراد والاستياء منهم.

-تناول العقاقير والمخدرات والمشروبات الكحولية. - ترك العمل.

-الإنتحار في أقصى حالات الضغوطات. - شرود الذهن.

[1]- حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص387 -

ونؤكد من هذا المنطلق بأن نتائج وآثار ضغوطات العمل على مستوى الفرد لا تقتصر عليه وحده فقط بل تنعكس أيضا على حياته خارج العمل ، كما أن لهذه الآثار أثر مضاعف آخر حيث أنها تصبح من مصادر ومسببات الضغوطات في حالة تفاقمها .

ثانيا: الآثار المترتبة على مستوى المنظمة:

تؤكد أغلب الدراسات أن الآثار الناتجة عن ضغوطات العمل لا تقتصر على الفرد فقط، بل وتمس أيضا المنظمة التي ينتمي إليها، وباعتبار الفرد أهم مورد تملكه المنظمة فإن أي خلل يصيبه ينعكس مباشرة على المنظمة التي يعمل فيها، ويمكن تقسيم آثار ضغوطات العمل على مستوى المنظمة إلى قسمين هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية:

- **الآثار الإيجابية:**

تشير أدبيات الدراسات النفسية والإدارية إلى أن ضغوطات العمل لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية ، وإنما يترك المعتدل منها آثارا إيجابية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وتتمثل هذه الأثار الإيجابية فيما يلي: [1]

أ- تدعيم العلاقات الاجتماعية في المنظمة: حيث أن ضغوطات العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك ومستمر بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوطات العمل .

ب- اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المنظمة: والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوطات العمل ففي الحالات الصعبة أين تكون هناك تحديات في العمل يجب مواجهتها حتى تتضح قدرات وخبرات الأفراد العلمية والعملية في التعامل مع المواقف الصعبة، وهذا ما يمكن المنظمة من استغلال قدرات هؤلاء الأفراد التي تظهر أثناء التعامل مع ضغوطات العمل.

ج- حل المشكلات التي تحول دون قيام الموارد البشرية بأداء مهامها بفعالية وفاعلية: والتي تظهر أثناء المعاناة من ضغوطات العمل المرتفعة، وبالتالي تصبح ضغوطات العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تأدية المنظمة لأنشطتها اليومية بفعالية وفاعلية.

[1] - فاروق فليه عبده والسيد محمود عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**،الطبعة الثالثة، دار المسيرة للطباعة والنشر،مصر، 2009 ، ص 309 .

د- تنمية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المنظمة: حيث يتطلب التعامل مع ضغوطات العمل زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال.

هـ- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للموارد البشرية: وهو ما ينعكس بالإيجاب على المنظمة حيث يعم فيها الاستقرار في العمل ويسود فيها الأداء المتميز.

- **الآثار السلبية:**

يتفق جل الباحثين أن تعرض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوطات العمل من شأنه أن يترك عليه أثرا سلبيا والذي ينعكس بدوره مباشرة على المنظمة ، ولقد قام معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغان الأمريكية University of Michigan بتصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوطات العمل المرتفعة إلى نوعين من التكاليف هما التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة. [1]

1- **التكاليف المباشرة:** ويقصد بها التكاليف التي ترتبط مباشرة بضغوطات العمل والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها ماليا ، وتأخذ هذه التكاليف عدة أشكال أهمها :

1-1 تكاليف المشاركة والعضوية:

أحيانا يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب ضعف مشاركته في ذلك العمل وتوجد عدة سلوكيات تعبر عن ضعف مشاركة الفرد في العمل هي :

أ- الغياب والتأخر عن العمل: إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج وإنتاجية الجماعة وتتحمل المنظمة تكاليف باهضة بسبب هذين النمطين من السلوك تتمثل في انخفاض مستوى الولاء للمنظمة ومستوى الروح المعنوية بالإضافة إلى تكاليف إحلال عمالة جديدة بدلا من العمالة المتغيبة .

ب- الإضراب والتوقف عن العمل : يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهضة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال عمال جدد ، وتكاليف الأيام المفقودة من العمل ، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في ضياع الفرص أو سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء .

[1]- بلال محمد إسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، ، الطبعة الثانية، دار الجامعةللنشر، الإسكندرية،مصر، 2005 ص ص74 ،75

ج- ترك العمل : ويعتبر من سلوكيات الإنسحاب المترتبة على ضغوطات العمل ، وترك العمل له آثار إيجابية تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة أو غير المنتجة ، وإدخال عناصر جديدة تتميز بالحيوية والنشاط والقدرة على الأخطاء .

د- الشكاوى والتظلمات: رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اقتراحات جديدة والكشف عن نواحي قصور معينة في المنظمة، إلا أن لها آثار سلبية تتمثل في تعطيل العمل، وإثارة النزاعات والصراعات وبالطبع لهذه الآثار السلبية تكاليف كبيرة تتحملها المنظمات.

1-2 تكاليف الأداء في العمل:

تؤثر ضغوطات العمل على درجة مشاركة الفرد في العمل، فإنها تؤثر أيضا على سلوكه في العمل فمثلا يستجيب الفرد لضغوطات العمل بالغياب أو ترك العمل، وقد تستجيب بأداء العمل بجودة منخفضة وقد يستجيب بتعطيل الآلات أو تخريبها، لذا فإن الأداء الوظيفي يدخل ضمن بنود التكاليف المباشرة الناتجة عن ضغوطات العمل ويشمل مايلي: [1]

أ- انخفاض كمية وجودة الإنتاج: فعندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من ضغوطات العمل، فإن كمية وجودة العمل سوف ينخفضان، وكذلك في حالة انخفاض مستوى الضغوطات وهذا ما يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة.

ب- ارتفاع نسبة الحوادث: حيث تشير الدراسات إلى أن ضغوطات العمل المرتفعة تجعل الفرد أكثر ميلا للحوادث والوقوع في الأخطاء، وهذا ما يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمات والتي قد تتمثل في تكاليف العلاج والمستشفيات ..... إلخ، بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن تعطيل وانخفاض الإنتاجية.

ت- تعطيل الآلات أوتخريبها: عندما يتعرض الفرد للمواقف الضاغطة في العمل فإن الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية طبيعية مثل: الغضب، العداوة، والقلق، حيث أن كثير من المنظمات لا تسمح بالتعبير عن مثل هذه الاستجابات والمشاعر، فيضطر الأفراد إلى كبتها، و هذا ما يؤدي إلى إصابتهم ببعض الأمراض النفسية والجسمانية، ولكن قد يلجأ الأفراد إلى طرق بديلة للتعبير عن هذه المشاعر بل أداء

[1] - بلال محمد إسماعيل مرجع سابق، ص 76 .

العمل بجودة متدنية، تعطيل الآلات أو تخريبها والبطء في إنجاز ما يكلفون به من أعمال، وإثارة المشاكل مع الزملاء ... إلخ

1-3 المكفاءات التعويضية:

تمثل المكفاءات التعويضية العنصر الثالث من عناصر التكاليف المباشرة على سوء إدارة ضغوطات العمل. وتأخذ هذه المكفاءات شكل تعويض عن العجز في العمل و تقوم على ردود الفعل النفسية والعاطفية المتنوعة الناجمة من الأحداث الضاغطة في العمل، وبالرغم من ذلك إلا أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصدر الضغوطات الذي يتسبب في العجز أو المرض الذي أصيب به الفرد، كذلك تؤثر طبيعة المهنة على حجم التعويض، فالعمل في معمل إشعاع كيميائي يختلف عن العمل في إحدى الكليات، وبالتالي يختلف حجم التعويض المناسب باختلاف نوع المهنة التي يستغلها الفرد، وبالطبع كلما زاد معدل الإصابة أو الحوادث كلما زادت التكاليف، ومن ثم يجب على المنظمات توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد على منع الحوادث، كذلك ضرورة وجود جهاز يتخصص في التفتيش على مدى توافر وسائل الوقاية والحماية.

2. **التكاليف غير المباشرة:** ويقصد بها تلك التكاليف التي ترتبط بضغوطات العمل بطريقة غير مباشرة والتي يصعب تقديرها ماليا، وتوجد صعوبة كبيرة في تقدير التكاليف غير المباشرة التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوطات العمل مما يجعلها لا تمثل اهتماما كبيرا لدى المديرين والباحثين على حد سواء ومع ذلك يمكن تصنيف هذه التكاليف كمايلي: [1]

1.2 **نقص الحيوية والنشاط:** عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوطات بشكل مستمر فإنه يفقد حماسه وحيويته وتضعف قدرته على الأداء، ومن ثم ينخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة وفاعليتها ويمكن التعبير عن نقص الحيوية والنشاط في صور عديدة مثل: ضعف مستوى الروح المعنوية وضعف وانخفاض الدافعية بالإضافة إلى الاستياء الوظيفي، وهذه التكاليف غير المباشرة يمكن أن تساهم في زيادة التكاليف المباشرة، حيث تؤكد الدراسات وجود علاقة وثيقة وقوية بين انخفاض الروح المعنوية ومعدل الدوران المرتفع وانخفاض الإنتاجية والاستياء الوظيفي.

[1] - محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية للنشر، الإسماعيلية، مصر ،2005 ، ص 228 .

وبالتالي يجب على المنظمات الاهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين فيها، لأن ذلك سيترتب عليه زيادة النشاط والحيوية بالإضافة إلى شهرتها التي تناولها عند معاملتها لمواردها البشرية وهذا ما يحفز ويدفع الأفراد للعمل بتلك المنظمات.

2.2 ضعف الاتصالات: يؤثر المستوى المرتفع من ضغوطات العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد في المنظمات، فتشير الدراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين في بيئة العمل، ويترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز المهام و الأنشطة خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك فإن ضغوطات العمل يترتب عليها تحريف وتشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم السرعة في اتخاذ القرارات ومن ثم فإن هذه التكاليف غير المباشرة إلى التكاليف المباشرة السابقة.

3.2 عدم الدقة في صنع القرارات: تحتاج عملية صنع القرارات الإدارية إلى معلومات عن طبيعة هذه القرارات والهدف من ورائها والنتائج المترتبة عليها، حيث أن ضغوطات العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات وانخفاض في معدل تكرار الاتصالات وتحريف وتشويه الرسائل، وبالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات ستكون ناقصة أو مشوهة أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمنظمة، كما يرتبط بهذا البند من التكاليف أن المدير الذي يتعرض لضغوطات مرتفعة فإن ذلك يؤثر على حالته النفسية والجسمانية، ومن ثم تتأثر قراراته بهذه الحالة، وبالتالي تكون النتيجة قرار غير دقيق [1]

4.2 جودة علاقات العمل: يترتب على ضغوطات العمل المرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأقل احتراما وأكثر كرها وحقدا وعداوة وأقل حبا لزملائهم الذين يعملون معهم، وبالتالي يصبح جو العمل غير صحي ومن ثم ينخفض الأداء وتزداد التكاليف.

إن ضعف علاقات العمل يترتب عليه وجود الصراعات الهدامة والحقد والعداوة بين العاملين وبالتالي تنخفض الجهود الموجهة للأداء، وكذلك ي>ترتب عليها ضعف وانخفاض مستوى الرضا عن العمل وسوء السلوك الأخلاقي للفرد ويكون نتيجة ذلك زيادة التكاليف المباشرة التي سبق وأشرنا إليها.

[1]- بلال محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص77

5.2 تكاليف الفرصة البديلة: إن المنظمات التي تتبنى بيئات عمل صحية (حيث مستوى الضغوطات فيها معتدل) يمكنها مواجهة المخاطر والمعوقات، وفي نفس الوقت استغلال الفرص المتاحة أمامها، على عكس المنظمات التي تعاني من ضغوطات مرتفعة ويتعرض فيها العاملون لضغوطات شديدة يكون في غير استطاعتها توفير مثل هذه البيئات الصحية، ومن ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها حاليا ومستقبلا، وبالطبع فإن تعرض المنظمة للمخاطر وعدم استفادتها من الفرص يمكن ترجمته في شكل تكاليف تضاف إلى بنود التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.[1]

من خلال عرضنا السابق للآثار السلبية لضغوطات العمل على مستوى المنظمة يمكن توضيح التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب ضغوطات العمل .

الجدول رقم (01-01) التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب ضغوطات العمل

التكاليف المباشرة	التكاليف غير المباشرة
- تكاليف المشاركة والعضوية.	- نقص الحيوية والنشاط .
- الغياب والتأخر عن العمل .	- ضعف الاتصالات .
- الإضراب والتوقف عن العمل .	- عدم الدقة في صنع القرارات .
- ترك العمل .	- جودة علاقات العمل.
- الشكاوى والتظلمات .	- تكاليف الفرصة البديلة .
- تكاليف الأداء في العمل .	
- انخفاض كمية وجودة الإنتاج .	
- ارتفاع نسبة الحوادث .	
- تعطيل الآلات أو تخريبها .	
- المكفاءات التعويضية .	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على ماسبق ذكره حيث قمنا بتلخيص التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب ضغوط العمل في جدول إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

[1]- بلال محمد اسماعيل، مرجع سابق، ص78

الجدول السابق يوضح التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة التي تجنيها المؤسسة جراء ضغوط العمل والملاحظ أن التكاليف المباشرة والتي يمكن تقديرها ماليا أكثر من التكاليف الغير المباشرة والتي يصعب تقديرها ماليا.

المبحث الثالث:نضريات طبيعة وأعراض ضغوط العمل

المطلب الأول:النماذج و النضريات المفسرة للضغوط

قدم عدد من الباحثين بعض النماذج التي يمكن من خلالها تفسير ضغط العمل وتحديد مصادر الضغوط،نذكر منها:

1. نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye :

قام Selye عام 1114 بأول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط، حيث توصل إلى أن الفرد يمر بثلاثة مراحل أثناء تعرضه لضغط ما وهي: [1]

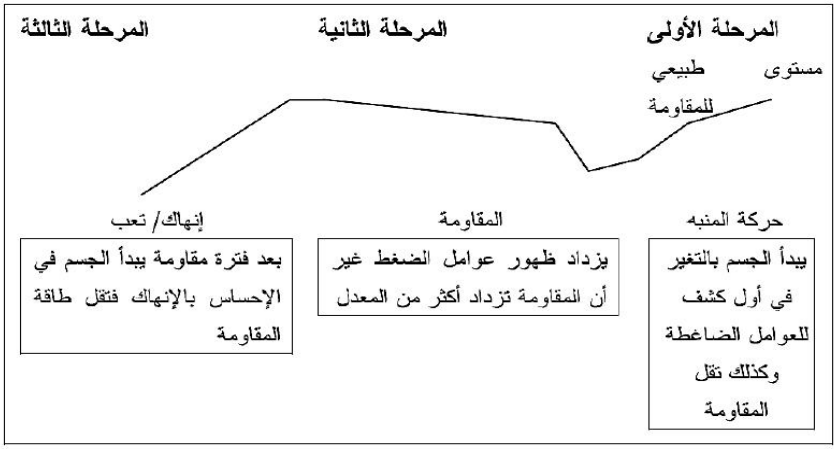
1- **الإنذار:** يحدث في هذه المرحلة أنه حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثيرخارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة ضربات القلب وارتفاع معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم.

2- **المقاومة :** وتحدث إذا ما استمر الضغط ، حيث يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط.

3- **الاستنزاف:**يستنزف الفرد طاقته وقدراته في التكيف مع استمرار الضغوط ، وعدم تمكن الفرد من التكيف أو التغلب عليها .

[1]- حمود، وآخرون **السلوك التنظيمي :مفاهيم معاصرة** .الطبعة الاولى، دار إثراء للنشر والتوبع، الاردن، 2009 ، ص281

الشكل رقم (01-02):نموذج selye



المصدر: حمود، خضير كاظم و سلامة، موسى والشهابي، إنعام، السلوك التنظيم مفاهيم معاصرة .الطبعة الاولى ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ،ص281

من خلال الشكل تمثل مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر رد الفعل الأولي للجسم تجاه حالة الضغط والتي تتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيميائية في جسم الإنسان ويظهر ذلك من خلال توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة، وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والتعرض للأمراض خلال هذه المرحلة، وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام، وأخير اً يحل الإرهاق حينما تنهار المقاومة وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع وارتفاع ضغط الدم، والأخطار التي تشكل تهديد اً مباشر اً سواء للفرد أوالمنظمة.

2. نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة:

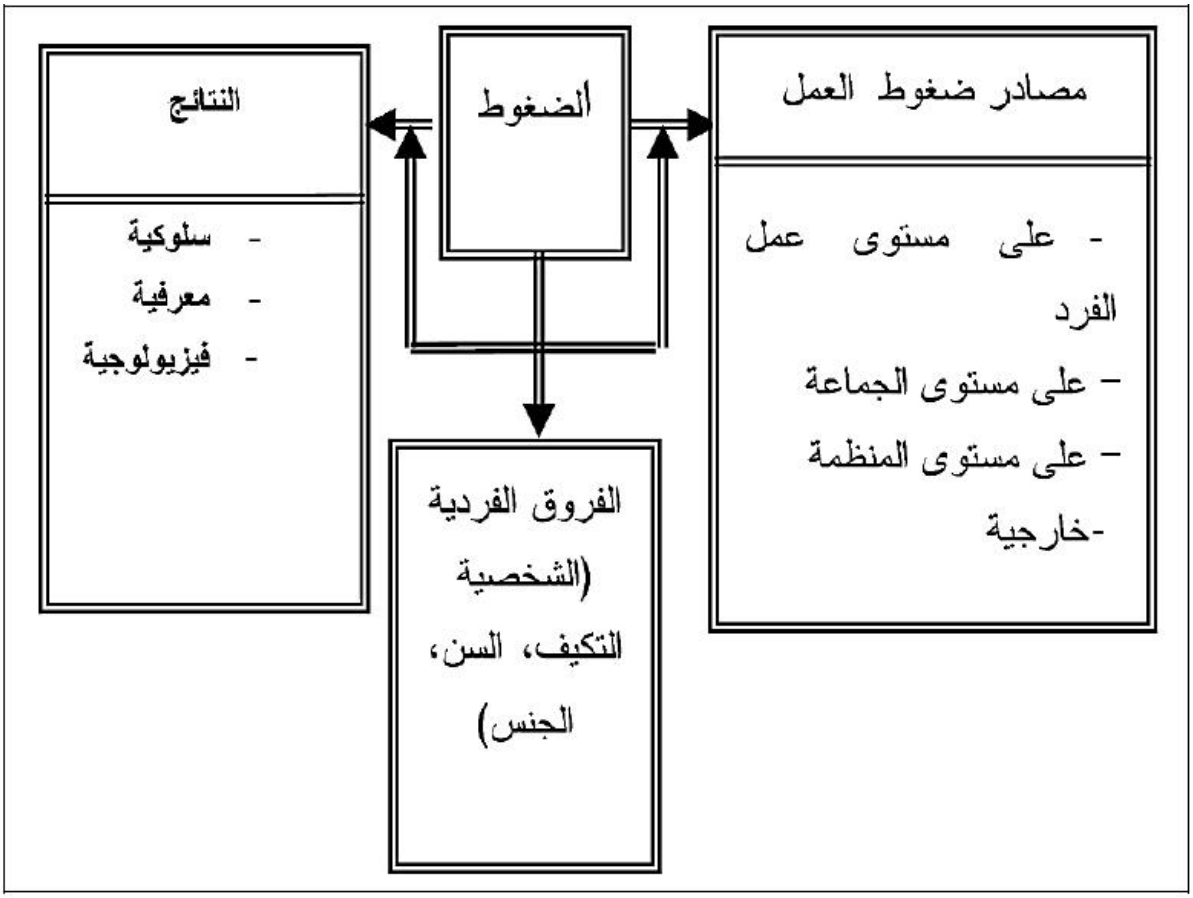
تعد الفرضية الأساس في نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة أن الضغط ينجم عن عدم وجود انسجام بين الفرد والبيئة، وذلك بسبب اندماج هذين العنصرين نظراُ لكون المكونات الخاصة بكل منهما مرتبطة معمكونات العنصر الآخر يظهر الضغط وفقاً لهذا النموذج عند ملاحظة الفرد أن بيئة العمل غير مناسبة، أو أنها لاتلائم رغباته وهو غير راض بهذا العمل، ليخلق عدم التلاءم هذا حالة ضغط تؤثر سلبا على صحة العامل.[1]

[1]- فراس حاج محمد، (أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي) مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر، علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، الجامعة العربية السورية، 2016، ص.23

3. نموذج كرايتنر وكينيكي : Kreitner-Kinicki

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره Ivanovich et al عام (1979)،حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة)، ومسببات الضغوط الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)،كما أنه يدرس كذلك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، يناقش هذا النموذج أيضاً إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة [1]

الشكل رقم (01-03):نموذج كرايتنز وكنيكي



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة السابعة ،دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص285

1- حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، الطبعة السابعة ،دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص285.

شكل يوضع مسببات ضغوط العمل ومصادره حيث نلاحظ أن هناك مسببات ضغط على مستوى الفرد وهناك ماهو على مستوى الجماعة وماهو على مستوى المنظمة ككل وإبراز نتائجها.

4. نموذج جيسون وزملاءه 1982:

تم تصميم هذا النموذج ليساعد في إيضاح الروابط بين مصادر الضغوط وحالة الضغط والنتائج المترتبة عليها،وقد تم تقسيم مصادر الضغوط إلى أربع مجموعات هي: [1]

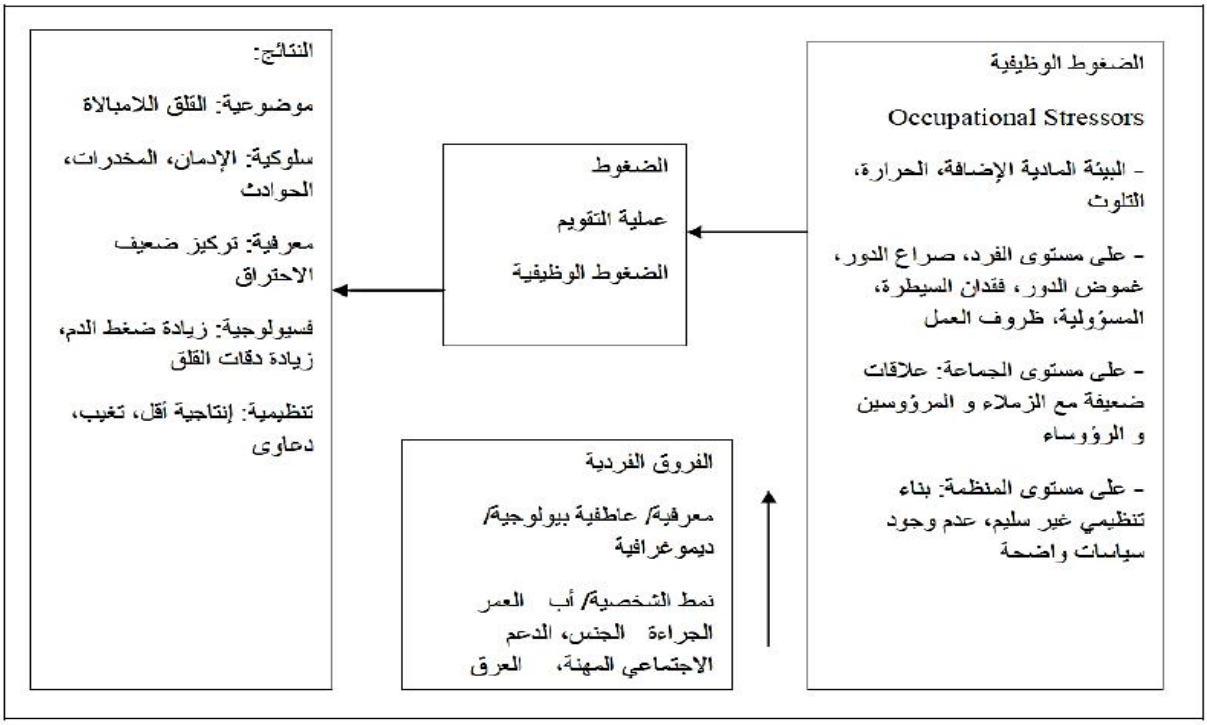
-عوامل الضغوط البيئية المادية.

-عوامل الضغوط الفردية.

-عوامل الضغوط الجماعية.

-عوامل الضغوط التنظيمية.

الشكل رقم(01-04):نموذج جيسون وزملاءه



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة السابعة ،دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص285 .

[1] - حريم حسن ، مرجع سابق ص286

من خلال الشكل السابق يتضح أن مصادر الضغط عديدة منها ماهو مرتبط بعوامل بيئية ومادية وماهو مرتبط بعوامل تنظيمية وما هو مرتبط بعوامل فردية وكذلك جماعية وإبراز نتائجها على مستوى سلوك الأفراد والتنظيم ككل.

المطلب الثاني:أنواع وأعراض ضغوط العمل :

- **أولا:أنواع ضغوط العمل**

يميز علماءالسلوك بين نوعين من الضغوط داخل بيئة العمل على النحو التالي(الشكل رقم)وهما:[1]

1. **ضغط بناء:**وهو الضغط الذي يدفع الفرد داخل بيئة العمل إلى زيادة المجهود،محاولة التطوير والتجديد،إعادة تنظيم الوقت والجهد،ابتكار وسائل حديثة لأداء العمل.
2. **ضغط هدام:**وهو الضغط الذي يؤدي إلى إحباط الفرد واليأس،والأداء المنخفض للأفراد داخل بيئة العمل،أو اللامبالاة.

الشكل (01-05):انواع ضغوط العمل



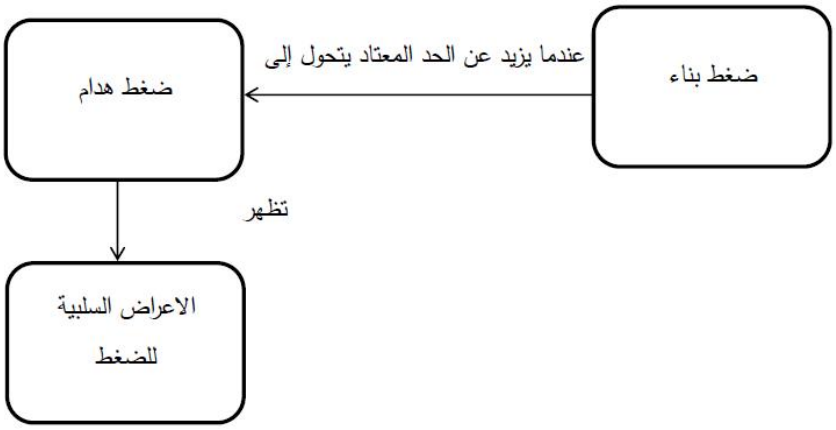
المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2006، ص 596

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه هناك نوعين من الضغوط منها ماهو إيجابي حيث أنه يساعد الأفراد على زيادة المجهود والوصول إلى ماتصبو إليه المؤسسة، ومنها ماهو سلبي وهذا هو الضغط الذي يؤدي إلى إحباط الفرد وتدني مستوى أدائه.

[1] - طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 596

ومع ذالك توجد علاقة بين شدة الضغط داخل البيئة العمل ونوعه، فمن المتوقع عند زيادة شدة الضغط البناء عن الحد المعتاد أن يتحمله الفرد بالمنظمة يتحول إلى ضغط هدام، وتظهر مايعرف بالأعراض السلبية للضغط وذلك على النحو الذي يبسطه لنا الشكل التالي:

الشكل (01-06) :تحول الضغط من ضغط بناء إلى ضغط هدام



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 596

الشكل السابق يوضح الكيفية التي من خلالها يتحول الضغط من ضغط بناء إلى ضغط هدام ومنه بروز الأعراض السلبية التي تحول بين الفرد وقيامه بمهامه

- **ثانيا: أعراض ضغوط العمل**

تتمثل أعراض ضغوط العمل في: [1]

1. أعراض عضوية:

تظهر ضغوط العمل في صورة عدد من الأعراض العضوية ، أهمها مايلي(الشكل)

- صداع headache.
- ارتفاع ضغط الدم high blood pressure.
- أرق sleep disruption.
- قرح ulcers.

2. أعراض نفسية:

[1]- طارق طه ، مرجع سابق، ص599

تظهر ظغوط العمل في صورة عدد من الأعراض النفسية أهمها مايلي:

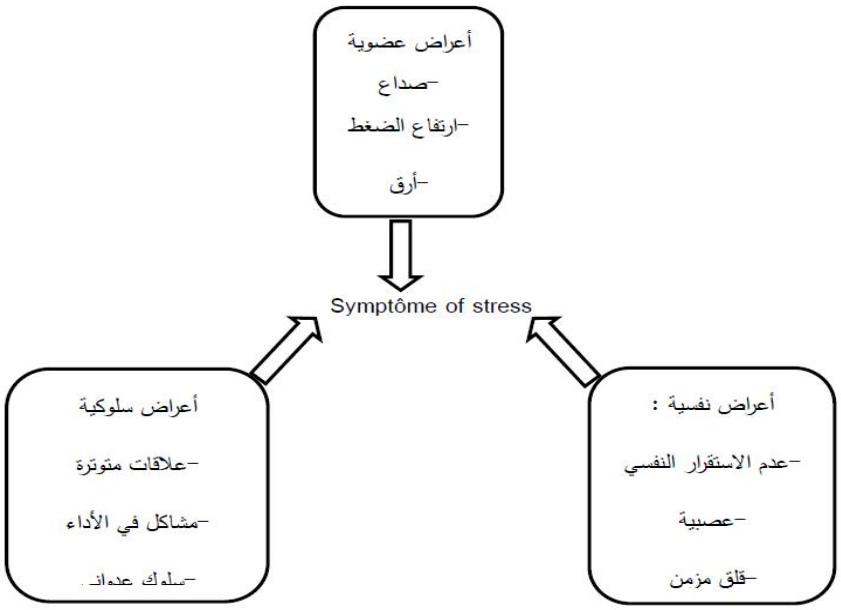
- عدم الإستقرار النفسي instability.
- عصبية nervousness .
- قلق مزمن chronic worry.
- اكتأب moodiness .
- توتر tension.

3- أعراض سلوكية

تظهر ضغوط العمل في صورة عدد من الأعراض السلوكية، أهمها ما يلي:

- علاقات متوترة داخل العمل relations de tension.
- مشاكل في الأداء performance problems .
- سلوك عدواني أو جاف aggression .
- إدمان على العقاقير أو المخذرات abuse of drugs .
- إفراط في التدخين excessive smoking

الشكل (01-07) : أعراض ضغوط العمل



المصدر: طارق طه السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 597

خلاصة الفصل:

يمكن القول ومن خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل بأن المنظمة التي لا تعطي اهتمام كافي بضغوطات العمل سوف يكلفها خسائر كبيرة، التي تنتج بسبب الآثار التي تتركها هذه الضغوطات على المنظمة ككل، فالمنظمة الواعية هي التي تسعى للتعرف على التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، وتحاول العمل على خفضها والتقليل منها، ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة ضغوطات العمل بقدر ما تستطيع وأن تبذل ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بما يضمن استقرارها وتطورها وازدهارها حيث ، لا يمكن الوصول لتلك الأهداف دون بلوغ مستويات عليا من الأداء وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني
الإطار النظري للأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

مقدمة الفصل:

بعد التطرق إلى موضوع ضغوط العمل في المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل الوقوف عل مدى تأثير هذه الضغوط عل أداء العاملين، والذي يعتبر هذا الأخير المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء أفرادها. ولكن لا يمكن الوصول إلى كفاءة هؤلاء الأفراد دون تحسين مستواهم ، وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار ، وتعتبر "سياسة دراسة الأداء وتقييمه "من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءت وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءت سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه وكذالك تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة. ومن خلال ماسبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول:بعنوان ماهية الأداء الوظيفي .

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى أنواع ومحددات الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث:احتوى على معايير قياس الأداء الوظيفي أنواعه وشروطه .

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الإداريين والباحثين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات ذلك لأن العنصر البشري يشكل الحلقة الحقيقية له في المنظمات، كما يعتبر أحد المعايير والمؤشرات التي تدل على مستوى كفاءة هذا العنصر البشري بلوغه مستوى الأداء المطلوب، ومن هنا كان على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ولقد تعددت تعريفات الباحثين والكتاب للأداء الوظيفي وسنحاول في هذا المطلب إبراز مختلف التعاريف المتعلقة به، وفي ما يلي عرض لبعض هذه التعاريف.

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من طرف الفرد، أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. [1]

- الأداء هو الذي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، والذي يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه به.

- الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين [2] .

- الأداء الوظيفي هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلى أقصى إنتاجية في تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] - حسن رواية محمد ، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)** ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 209

[2] - صليحة شامي ، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة أمحمد- بوقرة – بومرداس)**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية، 2009-2010 ، ص62.

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه حصيلة الجهد الذي يبذله الأفراد العاملين داخل منظمتهم، من أجل تحقيق هدف معين [1] .

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه سلوك ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ووفقا للموارد المتاحة [2] .

- يعرف الأداء بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. [3]

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. [4]

- ويعرف الأداء الوظيفي على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، كما أن نمط الأداء هو الطريقة التي يؤديها بها الفرد عمله. [5]

من خلال استعراضنا لبعض التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي يمكن صياغة **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي على الشكل التالي:** هو ذلك الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة، لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلفين بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة.

---

[1] - ناصر محمد إبراهيم السكران، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية، الرياض ، 2004، ص 19.

[2] - صالح العيد محرز ، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة** مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2010 ، ص 44.

[3] - عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية**، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2003، ص 15.

[4] - عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة ، **أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن**، مجلة جامعة دمشق ، المجلد السادس والعشرين ، العدد الأول والثاني ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2010 ، ص 603.

[5] - أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 25 .

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته:

أولا: إذا ما نظرنا إلى عناصر الأداء الوظيفي نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي، وتتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيمايلي: [1]

أ. المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف الهامة والمهارات الفنية والمهنية البارعة، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ب. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج. المثابرة والوثوق: وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

د. نوعية العمل المنجز: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

ثانيا:يمكن أن نميز ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس اداء الفرد عليها،وهذه الأبعاد هي:

-كمية الجهد المبذول.

- نوعية الجهد.

-نمط الاداء.

1- كمية الجهد:

نعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أوالعقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تعين سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-نوعية الجهد:

تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الاعمال قد لا يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي

[1] - عبد القادر سعيد بنات ، **ضغوط العمل وأثرهاعلى أداء الموظفين في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2009، ص 34 .

تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

3-نمط الاداء:

فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات او الأنشطة إذا كان حسنا بالدرجة الأولى كمايمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار للمشكلة معينة أو الأسلوب الذي ينتج في إجراء بحث أودراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أوتقرير وذلك إن كان العمل ذهنيا.

نستنتج من من خلال مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الافراد، ومعرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء، فعليه يمكن القول أنه عند الكشف على أداء الفرد يجب مراعاته لهذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

حتى تخرج أية عملية إلى الوجود و تنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات، و تحقق الأهداف المطلوبة، لا بد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية و هو الجزء الرسمي فيها، و التركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به و كل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجرنا إلى تحسين هذا الأداء لتنميته و تطويره وعليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:[1]

1. الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.
2. الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمثابرة والإجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة المهارية.
3. الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.
4. استغلال القدرات و إمكانيات الفرد أحسن استغلال، باستثمار الفرص السانحة له.

[1] - فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، **تكنولوجيا الأداء البشري** ، الطبعة الثانية ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص،ص 98،99.

كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة و فعالية المنظمات، في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبو إليه. بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفائتهم.[1]

[1] - العربي عطية، **أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية**، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة ، السنة العاشرة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012 ، ص322.

المبحث الثاني: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي

من منطلق أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة،وهو ماينتج من تظافر عدة عناصر من شأنها أن تأثر على هذا الاداء سلبا أوإيجابا،يطلق على هذه العناصر بمحددات الأداء، والت سنستعرضها في هذا المبحث ولكن قبل ذلك نتطرق إلى أنواع الاداء الوظيفي.

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه وتقسيمه إلى أنواع كثيرة ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية[1]

- **أولا: حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

✓ **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي:

- **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية، من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

- **الاداء المالي :** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

✓ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

[1] - عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة ، 2002، ص05،06.

ثانيا : حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين، هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوضائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الأنتاج، أداء وظيفة التسويق.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

كما ذكرنا سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابيا، يطلق على هذه العناصر بمحددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:[1]

1- **الدافعية :** لا بد من توافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

2- **الجهد :** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحافز)، إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

3- **القدرات :** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة

4- **مناخ أو بيئة العمل :** تهيئة مناخ العمل المناسب الذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي تعكس الدافعية[2].

5- **إدراك الدور أو المهمة :** تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجه جهوده في العمل، من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور

[1] - فاروق عبده فلية ، مرجع سبق ذكره، ص266.

[2] - سعد الله عيشاوي، عبد الحليم صديقي، الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015، ص 38.

وعليه لا بد من توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية و مناخ العمل و القدرة على أداء العمل المطلوب، وهذا ما يساعد في تحديد مستوى الأداء، و منه تدعيم نقاط القوة أو إجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، مع العلم أنه لابد من مراعاة ما يلي:

- محدات أداء فئة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.
- محدات أداء العاملين في مؤسسة معينة، ليست بالضرورة هي محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

كما يذكر السلمي في فهم محددات الأداء حيث يقسم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء إلى مجموعتين:[1]

المجموعة الأول: عوامل تتصل بالفرد من حيث (القدرات و المهارات، التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي).

المجموعة الثانية: عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل (واجبات و مهام طبيعة العمل، التنظيم الاجتماعي للعمل، الموارد و الإمكانيات المادية).

و عليه يمكن أن نقول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله، وما يتمتع به من مها رات، معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي ومعايير قياسه

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله، و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة، فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهاته المستقبلية.

[1] - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص266.

المطلب الأول : تقييم الأداء الوظيفي

- يعرف على أنه عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر مايعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم.[1]
- هو عبارة عن طريقة التي يتم بوسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة.[2]
- هي الطريقة التي بوسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما ونوعا.

و كتعريف شامل لتقييم الأداء يعرف على أنه : معرفة سلبيات و ايجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية و كفاءة عملها، لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل.

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء الوظيفي أنواعه وشروطه:

يهدف وضع معايير قياس الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، لهذا سنحاول في هذا المطلب تعريف معايير الأداء الوظيفي، وأهم أنواعها وبعض الشروط الواجب توفرها في هذه المعايير.

- تعرف معايير الأداء على أنها " المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم و النوع و التكلفة لتنفيذ الأهداف و البرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة، والذي يعكس الأساس المرشد والمحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاية ".[3]

---

[1] -كامل المغربي، **أساسيات الأدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، المغرب، 1995، ص.3

[2] -مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الشرق،الأردن، 1996، ص85.

[3] - نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، البليدة، 2013، ، ص 110 .

- إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه، ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة .[1]

أولا: أنواع معايير قياس الأداء الوظيفي

عادة ما تحدد معايير قياس الأداء على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة يتم بموجبها تقييم الإنجاز لذلك فان مصدر معايير قياس الأداء هي أهداف الخطة، نوعين من معايير قياس مستوى الأداء.

1. **المعايير الملموسة:** التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو بالنوعية أو بسرعة الإنجاز أو بالتكلفة المتوقع أن تتصف بها إنتاجية العمل، وتأخذ المعايير الملموسة الأنواع التالية:

- **معايير كمية:** متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو عدد الوحدات المتوقع بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها عملية الإنتاج أو وحدة واحدة من المنتج، أو كمية المواد الأولية التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية، كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية.
- **معايير زمنية** :كالوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق، أو الوقت المحدد للانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة
- **معايير نوعية** كدرجة مطابقة مواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة، أو درجة صلاحية ومتانة تحمل المنتج لصدمات معينة أو لوزن معين.
- **معايير مالية:** تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل وحدة منتجة أوتكلفة البيع، أو التكلفة الكلية لكل وحدة منتجة أو العائد على رأس المال المستثمر، أو رقم المبيعات المحقق لفترة معينة كمعايير مالية.

2. **المعايير الغير الملموسة:**

تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء و الصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء، والتي يصعب تحديدها كميا بل يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة، كمعدل الاستقرار في العمل، درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة متانة علاقة العاملين بالمنظمة .... الخ.

---

[1] - وليد حميد رشيد الأميري ، **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين (دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار)** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، بغداد ، 2009 ، ص 68 .

ثانيا: شروط وضع معايير قياس الأداء الوظيفي:

إن عملية وضع معايير قياس الأداء لا يخرج عن كونه عملية تقدير شخصي و علمي للأحداث والمعدلات المستقبلية، إلا أن التفاوت في درجات التخمين و التقدير بين الأفراد يضفي على المعايير صفة عدم التأكد، لذلك يعتبر من الصعوبة تطابق الأداء الفعلي مع معايير قياس الأداء المحددة مسبق، و من أجل التوصل لوضع معايير لقياس الأداء تكون مقبولة أو جيدة، يجب الاسترشاد بمجموعة من الشروط والاعتبارات أهمها: [1]

- **أن تكون محلية** :عدم الاعتماد على معايير قياس من خارج المنظمة، بل يجب أن تخرج المعايير من داخل المنظمة لتعكس الظروف الخاصة و المحيطة بها و كذلك الملابسات الخاصة بها.
- **أن تتم بالإجماع**:إن عملية إعداد وتحديد المعايير يجب أن تتم بمشاركة فعالة من طرف معظم المستويات الإدارية، و الجهات المعنية من أهل الخبرة، حتى يسهل تقبلها والالتزام بها و فهمها عند تطبيقها فهما موحدا.
- **أن تكون موضوعية**: ينبغي الابتعاد عن التقدير الجزافي والتحيز بأن تكون المعايير موضوعية تقيس سمات ومواصفات وسلوك العامل و ليس العامل ذاته، باعتمادها أساليب علمية في تقدير الظواهر كطريقة الاتجاه العام للواقع الفعلي من خلال السلاسل الزمنية.
- **أن تكون عملية**: بمعنى التركيز على المعايير الكمية كلما كانت تخدم الهدف، لتسهيل عملية القياس وتحديد مستوى الأداء بدرجة أكثر دقة .
- **أن تكون معبرة بدقة**: يجب أن تكون المعايير مرتكزة أساسا على الجوانب الأساسية للوظيفة، التي يقيم أداء العامل فيها، دون التعرض للأعمال الجانبية والالتزام بالأهداف و البرامج المرسومة بوضوح ودقة، أي أن تكون المعايير متصلة وتعبر بدقة عن الأهداف الحقيقية للمنظمة.
- **أن تكون واضحة** :كلما كان المعيار يتميز بلغة واضحة، يسهل إمكانية استخدامه من طرف المشرف المكلف بالتقييم، و يمكنه من إظهار درجة التميز بين أداء العاملين و إبراز الاختلافات في مستويات الأداء المختلفة مهما كانت بسيطة، نظرا لما يتميز به المعيار من درجة الحساسية و الدقة المميزة.

[1] - نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ، ص ص 111 ، 112 .

- **أن تكون مرنة:** بمعنى وجود مدى معين للمعيار، بحيث يكون هناك نسبة مسموحات، تراعي إمكانية تكييف المعايير بين الفترة والأخرى قصد ترشيدها وفق المواقف التي تتطلبها عملية الانحراف عن المعايير بدرجات معينة.
- **أن تكون ملائمة:** ينبغي على المعايير أن تأخذ في الاعتبار قدرات العامل و المهام الموكلة له و التي يمكن أن ينجزها و ليس المهام التي لا يمكن له السيطرة عليها و التحكم فيها، و يسترشد في ذلك بالاتجاه العام لنوعية النشاط و الإحصائيات التي تصدر بهذا الصدد

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي .

أولا : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لأي منظمة كونها تؤدي العديد من الفوائد التي سبق وقد أشرنا إليها والتي تعود على الرؤساء والمرؤوسين من عاملين ومشرفين وكذا على المنظمة، لأنها تساعد في التعرف على الجوانب التي تؤدي إلى الأهداف المرغوبة، فنتائج تقييم الأداء الوظيفي تعتبر مؤشرا لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على العاملين والمشرفين والمنظمة وفيمايلي سنوضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل والرؤساء المشرفين والمنظمة.

1. أهمية التقييم بالنسبة للعامل: وتتمثل في: [1]

1- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر الفرد العامل بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول داخل المنظمة.

2- إختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي

[1] - نور الدين شنوفي ، مرجع سابق ص ص 25 ، 26 .

تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد، لتعطى لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة، وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

3- **تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور لدى العاملين ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه بأسلوبين: [1]

- **الأول :** هو تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذ تبين خصائص العاملين من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.
- **الثاني:** هو تنمية العاملين وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات و المهارات و المعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

4- **زيادة مستوى رضا العامل:** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل، بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فان ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العاملين ورؤسائهم ومنظمتهم.

[1]- نور الدين شنوفي، مرجع سابق،ص27

2. أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين: تتمثل في:[1]

1- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

2- تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيهم من العاملين، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا ؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل، عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العاملين حتى لا تكون موضع طعن من طرف العاملين مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العاملين، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

3- تنمية الاتصال بين المشرف * الرئيس و العاملين : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل، وتقديم المعلومات المرتدة – تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العاملين أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.

[1] - نعيمة فضيل ، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز)** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2005 / 2006 ، ص 41 .

3. أهمية التقييم بالنسبة للمنظمة:

تنص معظم قوانين العمل في معظم الدول على ضرورة اتخاذ نتائج تقييم الأداء كأساس للقرارات المرتبطة بتسيير العاملين مثل قرارات المكافآت الدورية أو التشجيعية و قرارات الترقية و النقل و الفصل والتدريب...الخ، ففي دراسة استطلاعية على 426 منظمة صناعية تعمل في الصناعات بأمريكا، بهدف التعرف على مدى وجود نظم تقييم أداء العاملين بها وجد أن 67 % من هذه المنظمات لديهم نظم رسمية لتقييم أداء العاملين بها،لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعلاوات الدورية و الترقية و النقل والفصل و التدريب ... إلخ. [1]

إن وجود نظام لتقييم الأداء للعاملين في المنظمة يعد بالنسبة لها ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لها، و تتجلى هذه الأهمية كذلك بالنسبة للمنظمة في الجوانب التالية:

1- **توجيه سياسات و برامج تسيير العاملين:** يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات و البرامج الجاري بها العمل، في إدارة الموارد البشرية كبرامج التدريب و الترقية أو أنظمة الأجور والحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمنظمة، وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة كونه مصدرا و نظاما معلوماتي، يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط وتنفيذ السياسات و البرامج المتعلقة بالعاملين.

2- **الكشف عن فجوة الأداء:** تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعاملين، لذا فإن تقييم الأداء يعكس درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ومقدار التناقض أو التطابق بين الأهداف العامة للمنظمة والخاصة بالعاملين، ودرجة الانحراف للأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (فجوة الأداء).

3- **وضع معدلات لأداء العمل:** من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء التي تحدد المستوى المطلوب لأداء العامل وعناصر القياس المؤثرة عليه، يجب تحليل إنجاز العامل إلى العناصر التي يتكون منها وتحديد علاقة خصائص العامل بهذه العناصر وكيفية تأثيرها والأسلوب المناسب لقياسها مما يساعد على:

---

[1] - نور الدين شنوفي، مرجع سابق ، ص ،ص 28 ، 29 .

* **المشرف** : هو من يتولى مهمة تقييم أداء العاملين، فالمقصود بالمشرف تحديد الجهة المسؤولة عن عملية تقييمه، وعادة ما تولى هذه المهمة إلى شخص قريب من العامل الخاضع للتقييم، يكون ملاحظ ومتابع لأدائه باستمرار ولمدة طويلة وقريب منه.

❖ تحديد مستوى إنجاز العمل المطلوب تحديدا كميا في حالة الإنتاج المادي وتحديدا وصفيا في حالة الخدمات، أو عن طريق إيجاد علاقات تربط بين إنجاز العامل وبين بعض الظواهر الممكن ملاحظتها وقياسها والتي تؤثر في هذا الإنجاز.

❖ تحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك و خصائص العاملين في تفاعلها مع بيئة العمل، و في تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي لأداء العامل للعمل.

إن وضع معدلات للأداء تمكن المشرفين من تقييم العاملين وتقدير درجات كفاءتهم في استمارة التقييم بعدالة وموضوعية عملية التقييم ذاتها، ومن ثم قد يجنب المنظمة الكثير من الوقت الضائع بسبب الاعتراضات والتظلمات من طرف العاملين، فهي بالتالي خطوة مهمة تحدد للعامل ما يجب عمله كما تتخذ أساسا لتقييم الأداء الفعلي للعامل.

4- **قياس كفاءة العنصر البشري:** تزداد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها والبشرية، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في قياس كفاءة وفعالية الاستخدام للعنصر البشري في المنظمة، من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمنظمة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسن مستقبلا.

5- **تحقيق الموضوعية في إدارة الموارد البشرية:** تعد عملية تقييم الأداء للعاملين كمرشد لإجراء تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منطقي وسليم، و ذلك لضمان الموضوعية والعدالة بين جميع العاملين في المنظمة لأن كل عامل ينال ما يستحق من ترقية أو علاوة على أساس جهده و كفاءته في العمل تطبيقا لمبدأ أن كل العاملين في المنظمة أمام القانون الداخلي سواء، وهذا ما يكفل للمنظمة الموضوعية في تنفيذ البرامج الخاصة بتنمية شؤون العاملين.

6- **الكشف عن مشاكل التسيير:** تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ولا يكون للعاملين دخل فيها.

فقد تعود أسباب انخفاض كفاءة وفعالية أداء العاملين إلى قصور أو نقص في أسلوب إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، فمثلا إذا كان غالبية العاملين بالمنظمة بالنسبة لعنصر قياس – التعاون – دون المتوسط فهذه

النتيجة تعكس مشكلة يمكن بعد التحليل والدراسة، تظهر بأن سببها يعود إلى عدم أخذ إدارة المنظمة بمعايير أداء مناسبة لتحديد مستوى الإنجاز الفعلي.

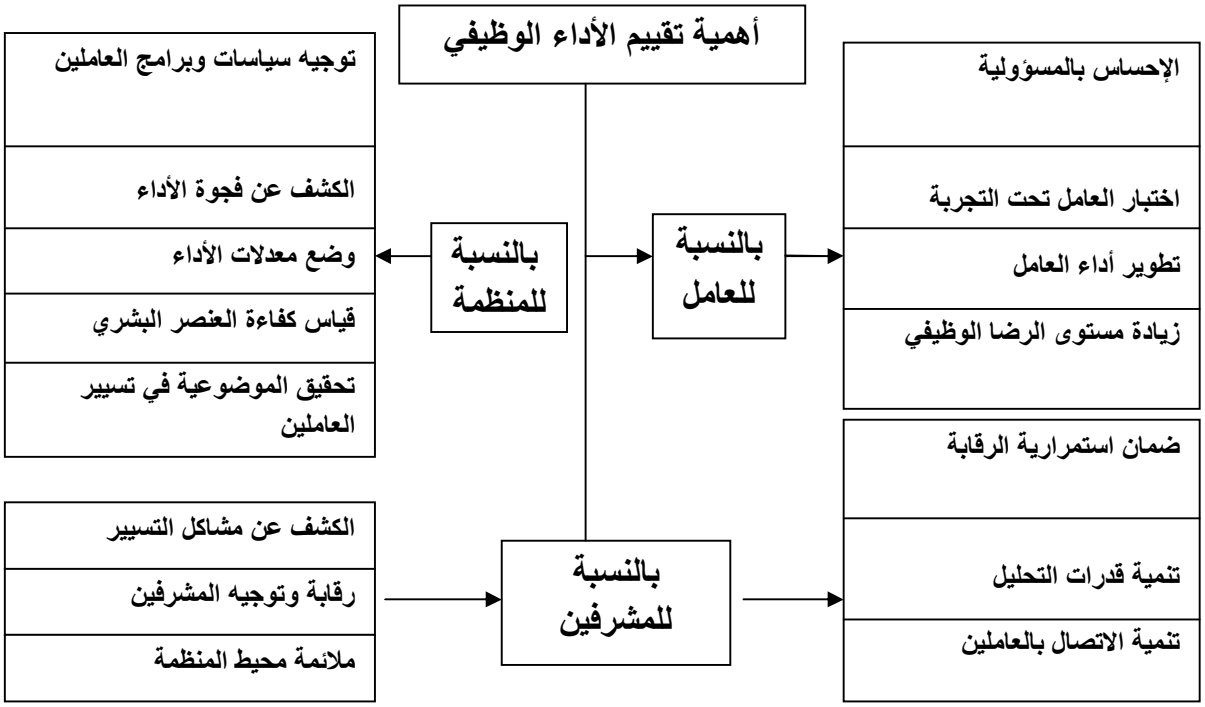
كما يمكن تكون أسباب انخفاض كفاءة وفعالية أداء العمل نتيجة عيوب تنظيمية تعيق عملية الاستفادة من طاقات العاملين وإمكانياتهم الإبداعية، مثل عدم تحديد الاختصاصات بوضوح ودقة لكل عامل عند كل منصب عمل يشغله، عدم توزيع الأعباء والمسؤوليات توزيعا مناسبا بين العاملين، مما ينعكس على مستوى أداء العاملين،

إن كشف مثل هذه العيوب والنقائص الإدارية منها والتنظيمية تتيح الفرصة للمنظمة أن توجه جهودها إلى إصلاح وتطوير تلك النواحي، مما ينعكس على أداء العاملين كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة أسباب هذه المشاكل هل تعود للعاملين أنفسهم أو إلى عوامل أخرى داخل المنظمة أو خارجها .

7- **رقابة وتوجيه الرؤساء / المشرفين:** تعطى عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المنظمة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين، على إدارة العاملين و تقييمهم و هذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية، من خلال دراسة و تحليل التقارير الدورية التي يرفعونها عن أداء مرؤوسيهم / العاملين و هذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء / المشرفين بالمنظمة و العمل على تنميتها.

8- **ملائمة أداء العامل لمحيط العمل :** تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء العامل استجابة لمتطلبات إنتاجية العمل التي تستدعي توافر سلوكيات معينة في العاملين خاصة منهم الذين يؤدون الخدمات العامة و باتصال مباشر بالجمهور، الذين يطلب منهم سلوك في الأداء أثناء معاملتهم الجمهور يحقق السرعة في أداء الخدمة و اللياقة في المعاملة، لتدعيم أواصر التعاون بين العامل و الجمهو، لكي يعكس ذلك علاقة المنظمة بالجمهور، وتعمل عملية التقييم على تطوير العلاقة مع محيطها من خلال العمل على كسب العامل صفات جيدة مثل الجدارة و الكفاءة و الفعالية في الأداء و المرونة عند التعامل مع ملتقي الخدمة بتحديد الاحتياجات التدريبية و الكشف عن العاملين الذين يحتاجون قدر أكثر من الإشراف و التوجيه والتدريب، لكي يؤدي العامل عمله في نطاق السياسات و البرامج المنتهجة بهدف تحسين كفاءته و فعاليته في عمله و بالتالي كسب رضا و تأييد متلقي نتائج أدائه، ويلخص الشكل التالي أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (02-01) مخطط أهمية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز) مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، البليدة، 2013، ص 26 .

من خلال الشكل السابق تتضح لنا الاهمية البالغة للأداء الوظيفي سواء بالنسبة للعامل أوالمنظمة اوبالنسبة للمشرفين وكيفية تحسين الأداء لديهم.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن لأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوس، فإذا أخطأ العامل، على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مرؤوسه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاؤه الوظيفي مما يحفزه على تحسين مستوى أداءه.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة و العامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويستهدف تقييم الأداء الوظيفي تحقيق ثلاثة غايات تقع على مستوى المنظمة والمديرين والفرد العامل، والتي يمكن توضيحها فيمايلي:

1- الأهداف على مستوى المنظمة: وتتمثل هذه الأهداف في: [1]

1. إيجاد المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
4. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
5. إعداد سياسة جيدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، يستلزم الأمر الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أدائهم، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة. [2]

ويمكن القول بأن تقييم الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعته ومتابعة باقي الوظائف، حيث يمكن أن تستخدم معلوماتها لأغراض إدارية. *

---

[1] - خالد عبد الرحيم الهيثي ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص ص 200 ، 201 .

[2] - صالح العيد محرز ، ، مرجع سابق، ص 49.

* وتشمل الأغراض الإدارية قرارات الترقية ، النقل ، وتخفيض المرتبة، وتخفيض المرتبة وتحديد عقود العمل أو إنهائها، وأيضا قرارات صرف المكافآت التشجعية وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية، ووضع معايير إجراءات الاختيار.

** أما استخدام معلومات الأداء لأغراض التوجيه والإرشاد فتشمل المعلومات المرتدة التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين حول جوانب القوة والضعف في أدائهم وقد تستعمل هذه المعلومات لأغراض التخطيط والإعداد المهني، وتحسين الرضا الوظيفي وقرارات التكليف المحتملة مستقبلا

أو لأغراض التوجيه والإرشاد ** فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية ...).

2- **الأهداف على مستوى المديرين:** وتتمثل هذه الأهداف في: [1]

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

2. دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكن التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابيعهم.

3. وكذلك من بين أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين مايلي: [2]

- تنمية قدراتهم في مجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر.

- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.

- تنمية كفاءة الرؤساء حيث طبيعة التقييم تقتضي من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم ومعرفة سلوكاتهم أثناء العمل، وتحليلها حتى يتمكنوا من التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة لمنظماتهم وتحسين تنافسيتها ورفع مردوديتها، وتوسيع حصتها السوقية.

- بالإضافة إلى ذلك فإن معلومات التقييم تستعمل في العقاب، إذ أن الموظف الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه، ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.

3. **الأهداف على مستوى الفرد العامل :** وتتمثل هذه الأهداف في: [3]

1- تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.

---

[1] - محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209 .

[2] - محمد سعيد أنور سلطان ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 295 .

[3] - صالح العيد محرز ، مرجع سابق ، ص 51 .

2- تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية تكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله.

3- تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

4- تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، أضف إلى ذلك فإن هذه العملية تمدد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

5- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم وشعورهم بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

المبحث الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

تعاني الكثير من المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي للمنظمات فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح هذه العلاقة بين ضغوطات العمل ومستوى الأداء الوظيفي، ولقد حظي موضوع العلاقة بين ضغوطات العمل والأداء باهتمام عدد كبير من الباحثين، إلا أنهم لم يتفقوا على شكل العلاقة بينهما، حيث تشير مراجعة الجهود البحثية في هذا المجال إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة، ولهذا منهم من يعتبر أن العلاقة بين ضغوطات العمل والأداء علاقة غير موجودة، ومنهم من يرى أن هناك علاقة إيجابية بينهما، ومنهم من يرى أن هناك علاقة سلبية بينهما، ومنهم من يرى أن هناك علاقة شرطية بينهما تأخذ شكل منحنى.

ولهذا سنحاول التعرف على مختلف الاتجاهات حول هذه العلاقة كالآتي: [1]

المطلب الأول: الأراء المؤيدة والمعارضة لوجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

أولا: لا توجد علاقة بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي

يشتق فرض عدم وجود علاقة بين ضغوطات العمل والأداء من نظرية العقد أو الاتصال النفسي Psychological Contact بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث ترتكز هذه النظرية على أن هناك

[1] - بلال محمد إسماعيل ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 71 – 72.

عقودا أو اتصالات نفسية تنشأ بين الفرد ومنظمته، وتفترض هذه العقود أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وتفترض صفة الرشد (العقلانية) على الفرد بتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه سيسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويحد من أثرها وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوطات العمل.

ولقد لقيت هذه الفرضية تأييدا بسيطا من البحوث، فتشير إحدى الدراسات إلى أن بعض العاملين وخصوصا العمال الصناعيين يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيئ آخر أهم خارج العمل، وأن العمل هامش وليس لب أو جوهر اهتمامهم في الحياة، وعليه فإن أي صعوبات أو ضغوطات في العمل ستكون ذات تأثير منعدم أو محدود، وذلك قياسا بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم.

ثانيا: توجد علاقة إيجابية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي

وتقوم هذه العلاقة على أن ضغوطات العمل Job Stress تعادل التحدي Challenge والحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوطات والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف (محفزات) مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، فالمستوى المنخفض من ضغوطات العمل لن يثير أي تحدي لدى الفرد وبالتالي يكون أدائه متوسطا، أما المستوى المرتفع من ضغوطات العمل سيثير مستوى عاليا من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أداؤه في العمل، ولقد لقيت هذه العلاقة تأييدا محدودا من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية.

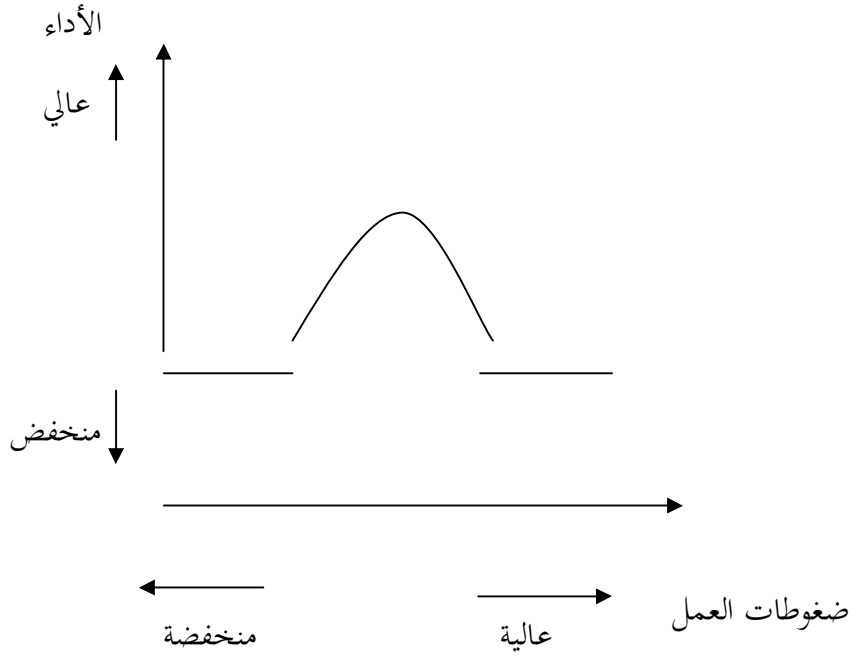
المطلب الثاني: توجد علاقة سلبية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي

تقوم هذه العلاقة على أن ضغوطات العمل بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد عن أداء عملهم بشكل مناسب وضغوطات العمل شيئ مكروه من جانب الأفراد، حيث يترتب عليها مواقف ضارة بصحة الأفراد في بيئة العمل، فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة يستنفذ وقته وجهده في محاولة للتكيف معها والسيطرة على هذه الضغوطات، كما يترتب عليها قيام الفرد باتباع أنماط سلوكية غير مرغوب فيها مثل: تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب وقد لقيت هذه الفرضية تأييدا كبيرا من جانب الباحثين في الدراسات التي يقومون بها.

المطلب الثالث: توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي:

لقد ظهرت هذه العلاقة منذ زمن بعيد في نموذج " يركس و دودسون **"Yerk- Dadson**، والذي يقوم على أن العلاقة بين ضغوطات العمل والأداء تأخذ شكل (حرف **U**) مقلوب وهذه العلاقة يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ضغوطات العمل، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (03 – 01) علاقة ضغوطات العمل بالأداء الوظيفي



المصدر : بلال محمد إسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار الجامعةللنشر، الإسكندرية،مصر، 2005، ص 73 .

ويتضح من خلال هذا الشكل أنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من ضغوطات العمل فإن الفرد لا ينشط ولا يثار لأنه لا ينتبه لأي من هذه الضغوطات بالمرة، وبالتالي لا يبدي أي تحسن في الأداء، أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من ضغوطات العمل فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذه الضغوطات الأمر الذي ينعكس على أدائه، أما عندما تكون الضغوطات عند مستوى معتدل فإن ذلك يشكل تحديا للفرد يحفزه ويستثير نشاطه للعمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه لأنه يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل، يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمتعة والتجديد والتغيير، وبالتالي يجب على المنظمة ألا تقضي على الضغوطات بشكل كلي، ولكن يجب أن توفر للأفراد أن يعملوا ويعيشوا في هذا المستوى الأمثل من ضغوطات العمل، ومن ثم أي محاولة من

جانبهم للبعد عن هذا المستوى (فوق أو تحت) سوف يعرضهم للآثار السلبية عن كبر أو صغر حجم ضغوطات العمل والتي سوف ينتج عن كليهما انخفاض في الأداء.

وهناك من يرى، في هذا المجال أن علاقة ضغوطات العمل بالأداء هي علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوطات وطبيعة استجابة الأفراد وتأثرها بها، فإذا كان مستوى الضغوطات يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه، وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضاً يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي.

وفي الأخير يمكن القول بأن علاقة ضغوطات العمل بالأداء الوظيفي ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها، ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغوطات ونوعها ، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبئ العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغوطات المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والواجبات، والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوطات العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها، ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوطات التي يواجهها الفرد عالية جداً فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد – أو عدم الرضا – أو ترك العمل – أو الغياب غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وبعد التطرق لأهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى كل من المنظمة والمديرين والفرد العامل، يمكن اعتبار أن تقييم الأداء الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين، وتشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في أداء العاملين في المنظمة وتحديد أنواع وبرامج التطوير اللازمة لهم، وليس الهدف هو تصيد أخطاء العاملين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم، كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا والجزرة وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية.

الفصل الثالث
الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

مقدمة الفصل:

بعد التطرق إلى الإطار النظري والذي تمحور حول المتغيرين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين سنحاول من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وإسقاط الجانب التطبيقي في مؤسسة دائرة سيدي نعمان ولاية المدية من خلال استخدام المنهج التحليلي والوصفي ومختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية، وتوزيع استمارة الاستبيان على العاملين في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الإحصائي spss وسيتم تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها.ولأجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: إعداد الإستبيان وتفريغ البيانات

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة العمومية لدائرة سيدي نعمان حلقة وصل بين الولاية والبلدية فالوالي في الولاية دائما على اطلاع لسيرورة الإدارة وذلك من خلال تقديم التقارير حول التسييرله من قبل رئيس الدائرة، وباعتبارها جزءا لا يتجزأ من قطاع الجماعات المحلية فهي تسعى دائما لتقديم خدماتها إلى المواطنين وتكريس مبدأ المواطنة من خلال التوزيع العادل للموارد وهذا ما يبرز أهميتها.

وكغيرها من المؤسسات العمومية لدائرة سيدي نعمان هيكل تنظيمي يسهل سيرورة العمل داخل الكيان الإداري ويحد من تداخل الوظائف، وهو مانحاول التعرف عليه في هذا المبحث بعد التعريف بالمؤسة .

المطلب الأول: نشأة وموقع دائرة سيدي نعمان

إنبثقت دائرة سيدي نعمان عن التقسيم الإداري سنة 1991حسب المرسوم التنفيذي رقم 306/91 المؤرخ في 1996/08/24 كما تعتبر ذات طابع فلاحي بالدرجة الأولى، حيث تقع دائرة سيدي نعمان في الجنوب الشرقي لولاية المدية، يحدها غربا دائرة البرواقية وجنوبا دائرة السواقي وشرقا وشمالا دائرة تابلاط، كما تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 408كم2 أما عدد سكانها فيقدربحوالي 42466 نسمة، وهي من إحصائيات سنة 2008، وتتضمن دائرة سيدي نعمان 3 بلديات هي: [1]

- ✓ بلدية سيدي نعمان.
- ✓ بلدية بوشراحيل.
- ✓ بلدية خمس جوامع.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة الدائرة ومهامها

أولاٍ: تعريف مؤسسة الدائرة :

الدائرة حسب القانون الجزائري عبارة عن مقاطعة إدارية تابعة للولاية، وتضم عدة بلديات تعين وفق مرسوم وزاري وبالتالي هي همزة وصل بين الولاية والبلدية.

[1] - وثائق مقدمة من طرف دائرة سيدي نعمان.

وطبقا للمرسوم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 المتعلق بأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، تسير الدائرة من طرف رئيس معين بمرسوم رئاسي وباقتراح من الوالي، وتنتهي مهامه بنفس الطريقة وتكمن مهامه في تنشيط ومراقبة أعمال البلديات التابعة له.

ثانيا: مهامها

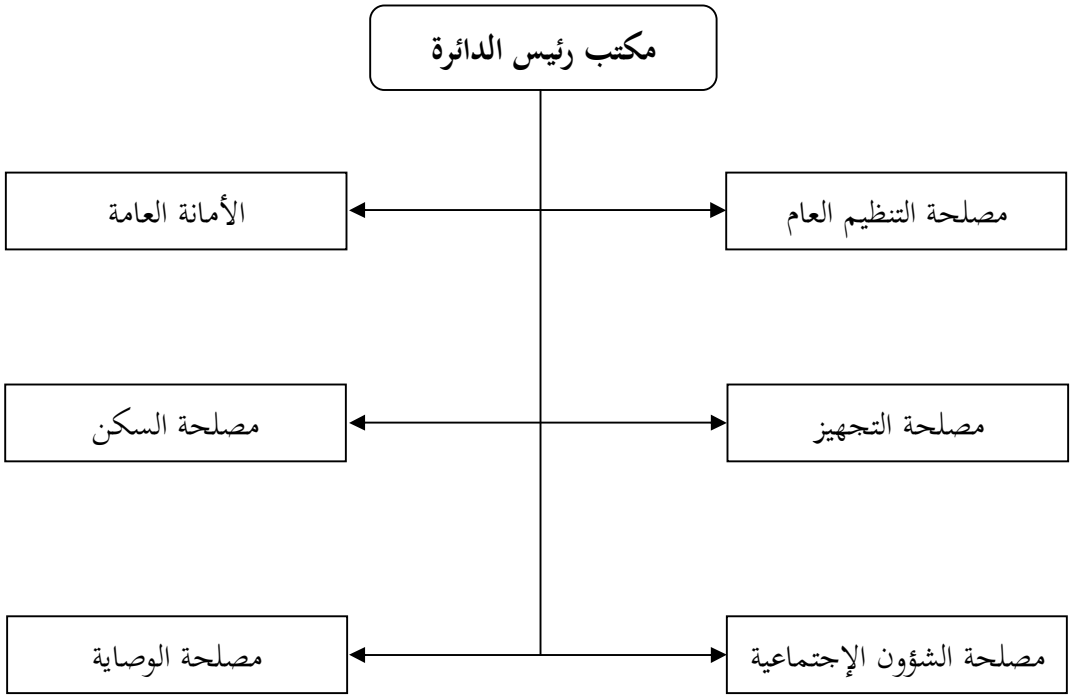
يتولى رئيس الدائرة في إطار القوانيتن والتنظيمات المعمول بها تحت سلطة الوالي، وبتفويض منه على الخصوص بما يأتي:

- يحرص على تطبيق القوانين و الأنظمة وحسن سيرة الإدارة العمومية في الدائرة، يحرص على تطبيق القوانين والأنظمة وحسن سير الإدارة العمومية في الدائرة.
- التنسيق بين البلديةو الدائرة .
- العلم بمحتلف الانشطة الإقتصادية و الإجتماعية الخاصة بالدائرة.
- ينشط وينسق عمليات تحضيرالمخططات البلدية للتنمية وتنفيذها.
- تغيير تخصيص الملكية للبلدية المخصصة للخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للدائرة

مؤسسة دائرة سيدي نعمان كغيرها من المؤسسات تعمل وفق هيكل تنظيمي يسهل القيام بالمهام لدى العمال والذي يظم:

الشكل رقم(03-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على البيانات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن للدائرة عدة فروع وأقسام وهذا راجع إلى الأهمية التي تكتسيها هذه المؤسسة العمومية.

- **مكتب رئيس الدائرة:** إن رئاسة الدائرة جهاز من أجهزة الإدارة العامة في الولاية، وبذلك يعتبر رئيس الدائرة هو مساعد الوالي في تمثيل القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات المجلس الشعبي الولائي، وكذالك قرارات مجلس الولاية وينشط رئيس الدائرة في هذا الإطار وينسق ويراقب أعمال البلديات الملحقة به.
- **الأمانة العامة:** وهي مصلحة تحت إشراف الأمين العام للدائرة الذي يتولى مهام التنسيق بين المصالح الأخرى بالدائرة ورئيس الدائرة، كما يتولى تسيير مهام المستخدمين.
- **مصلحة التنظيم العام:** وهي مصلحة يتم فيها متابعة ملفات ووثائق الأحوال الشخصية.
- **مصلحة السكن:** وهي مصلحة من مصالح الدائرة التي تهتم بدراسة ومتابعة الملفات المتعلقة بالسكن الإجتماعي للدائرة.
- **مصلحة التجهيز:** تهتم باستقبال ومتابعة الملفات المتعلقة بالمشاريع التنموية بالدائرة وتقديم حوصلة لذلك.

- **مصلحة الوصاية:** وهي مصلحة يتم فيها متابعة ميزانيات البلديات وملفات المستخدمين بالبلديات.

- **مصلحة الشؤون الإجتماعية:** وهي مصلحة يتم فيها متابعة ملفات منحة التمدرس، ملفات النقل المدرسي، ملفات المطاعم، الملفات المتعلقة بقفة رمضان، ملفات منحة التضامن، ملفات قضايا المنازعات القضائية وكذالك ملفات النشاطات الفنية.

المبحث الثاني: اعداد الاستبيان وتفريغ بيانات

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناءا على ملاءمتها مع الموضوع بالاضافة الى مكونات الاستبيان وطرق تبويب الاسئلة والتفريغ والمعالجة المنتهجة وكذالك مجتمع الدراسة والجزء محل الدراسة المتمثل في العينة بالاضافة الى توضيح حدود الدراسة .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

-أولا:مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفو مؤسسة دائرة سيدي نعمان لولاية المدية الذي بلغ عددهم 20 موظف موزعين على مختلف الرتب و الوظائف، والذين يحوزون مستويات علمية وتكوينية مختلفة.

-ثانيا: عينة الدراسة:

لقد قمنا بتوزيع 20 استمارة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01) : الإحصائيات المتعلقة باستمارات الإستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الاستمارات الموزعة	20	100
الاستمارات المسترجعة	20	100
الاستمارات غير المسترجعة	0	0
الاستمارات الملغاة	0	0
الاستمارات الصالحة للدراسة	20	100

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على استمارة الاستبيان

الملاحظة: من خلال الجدول رقم (03-01) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ 20 استمارة والتي استخلص منها 20 استمارة صالحة للدراسة.

المطلب الثاني: إعداد وهيكلة الاستبيان

أولا: إعداد الاستبيان

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان أهمها:

- اعتمدنا في إعداد أسئلة البيان على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة.

-اختيار الاسئلة المناسبة التي تخص هذه العينة.

ثانيا: هيكل الاستبيان

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

1. **الجزء الأول:** شمل هذا الجزء بعض التعريف لأهم المصطلحات التي يتضمنها الاستبيان بشكل مختصر لمساعدتهم على فهم الاستبيان.
2. **الجزء الثاني:** شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس،المستوى العلمي،سنوات الخبرة، العمر)
3. **الجزء الثالث:** تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع طبيعة الموضوع إلى محورين:

- **المحور الأول:** مدى تأثير ضغوط العمل بأبعاده الثلاث (مصادر ضغط ناتجة عن جوانب شخصية، مصادر ضغط ناتجة عن جوانب تنظيمية، مصادر ضغط ناتجة عن جوانب إجتماعية وإقتصادية وثقافية) على الأداء الوظيفي
- **المحور الثاني:** الأداء الوظيفي

ومن اجل معرفة الاتجاه العام لآراء أفراد العينة حول محوري الدراسة، تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لتقييم كل عبارة من عبارات محوري الدراسة.

الجدول رقم(03-02) يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثالث: تفريغ البيانات ومعالجة نتائج الاستبيان

أولا: معالجة نتائج الاستبيان

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان، قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفريغ البيانات المحصلة في برنامج SPSS17

وقد اعتمدنا في عملية التحليل على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية... الخ.

- **التكرارات والنسب المئوية:** بغية التفريق بين الفئات العينة، بناءا على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- **المتوسطات الحسابية:** باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور والمتوسط الحسابي لكل محور.
- **الانحرافات المعيارية:** لمعرفة درجة تشتت القيم تم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحاور والانحرافات الإجمالي للمحور.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

1: صدق الاستبيان

- **صدق التحكيم (الصدق الظاهري):** تم اختبار صدق الإستبانة بواسطة صدق المحكم لتتأكد من مدى ملائمة مفردات الإستبانة للغرض الذي وضعت من اجله، وقد وزعت الإستبانة على اللأستاذ المشرف وعدد من أساتذة التخصص بعد دراستهم للاستبانة لمناقشة محتوياتها وعباراتها.

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من الاستبانة مع مجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذالك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية المجال نفسه وفي مايلي بيان الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (03-03): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

محاور الدراسة		قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
		Z	DF	P
أبعاد ضغوط العمل	شخصية والبيئة	0,520	20	0,950
	التنظيمية	0,696	20	0,718
	ثقافية واجتماعية	0,670	20	0,761
ضغوط العمل		0,088	20	0,200
الأداء الوظيفي		0,811	20	0,527

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من نتائج الجدول(03-03):أن نتائج إختبار كولومغروف-سميرنوف لمحاور الدراسة كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنقوم باستخدام الاختبارات الغير معلمية.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

1-صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور ضغوط العمل مع الدرجة الكلية لكل بعد.

الجدول رقم (03-04): معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لأبعاد ضغوط العمل

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد

			قيمة معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
مصادر الضغوط ناتجة عن جوانب شخصية وبيئية	A1	أعاني من توتر الاعصاب بسب العمل الذي أقوم به.	0,665**	0,001
	A2	أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي .	0,478*	0,016
	A3	هناك تكنولوجيا جديدة يصعب عليا التأقلم معها.	0,554**	0,006
	A4	إدماني على التدخين يشكل لي صعوبات في انجاز عملي.	0,714**	0,000
	A5	عدم إستقرار الحالة الإقتصادية يؤثر على مستوى دخلي	0,462*	0,020
مصادر الضغوط ناتجة عن جوانب تنظيمية	B1	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي.	0,578**	0,004
	B2	وقت العمل المخضض لا يسمح بأداء كل ماهو مطلوب مني.	0,932**	0,000
	B3	الأعمال المكلف بها غير واضحة.	0,867**	0,000
مصادر الضغوط ناتجة عن جوانب إقتصادية وإجتماعية وثقافية	C1	عائلتي غير راضية عن مجال عملي.	0,578**	0,004
	C2	يوجد خلاف مستمر مع الأدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع قناعاتها.	0,862**	0,000
	C3	تدني المركز الإجتماعي في المؤسسة	0,790**	0,000

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (03-04) أن جميع معاملات الإرتباط كانت موجبة، وهذا مايدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد ضغوط العمل، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.932) للعبارة (B2) مع بعد مصادر الضغوط ناتجة عن الجوانب التنظيمية ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط (0.462) للعبارة (A5) مع بعد مصادر الضغوط الناتجة عن جوانب شخصية وبيئية، كما وتعتبر جميع معاملات الارتباط للعبارات مع الابعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تمثل أبعاد ضغوط العمل، وبالتالي لايتم حذف أي عبارة.

2-صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الجدول رقم (03-05) معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي

المحور	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للمحور	
			قيمة معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	Q1	أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى عالي من الاداء.	0,631**	0,001
	Q2	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل .	0,501*	0,012
	Q3	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة.	0,527**	0,008
	Q4	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي .	0,582**	0,004
	Q5	يخضع العاملون في مؤسستي لمقاييس تقويم أداء دقيقة.	0,316	0,088
	Q6	يبدو أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي في العمل.	0,674**	0,001
	Q7	راتبي لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به.	0,566**	0,005
	Q8	يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي.	0,342	0,07
	Q9	توزيع الوضائف على العاملين كل حسب اختاصه	0,436*	0,027

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول رقم (03-05) أن العبارتين (Q5,Q8) لا تمثلان محور الأداء الوظيفي، لأن مستوى الدلالة لهما أكبرمن (0.05)، في المقابل نجد جميع معاملات الإرتباط الأخرى كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحو الأداء الوظيفي، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.674) للعبارة (Q6) ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط (0.436) للعبارة (Q9) كما وتعتبر جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.001) و(0.05)، وبالتالي فالعبارات تمثل محور الأداء وعليه لا يتم حذف أي عبارة .

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

جدول رقم(03-06): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل لدرجة الكلية للاستبيان

معامل ثبات ألفا كرونباخ

الدرجة الكلية للإستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات
	18	0,713

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (03-06): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة بلغ (,710)، وهي قيمة مرتفعة، وهذا ما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المطلب الأول: تحليل البينات الشخصية

1- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

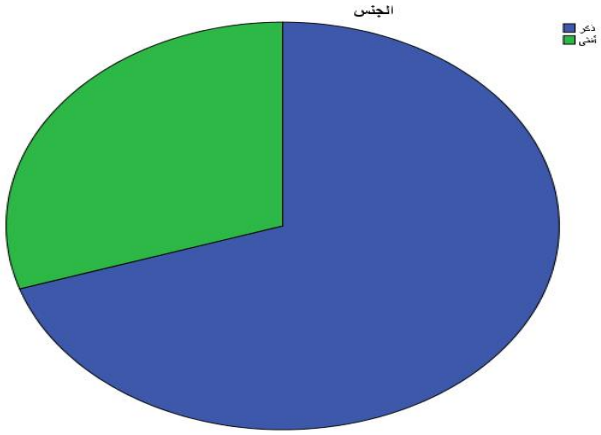
الجدول رقم (03-07): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	%70
	انثى	06	%30
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من بينات الجدول رقم (03-07): أن النسبة الأعلى (70%) من أفراد عينة الدراسة ذكور فيما بلغت نسبة الإناث (30%)، وهذا يعني أن الذكور اكثر إستجابة للإستبانة من الإناث في المؤسسة محل الدراسة. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-03) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم (03-07)

2-التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

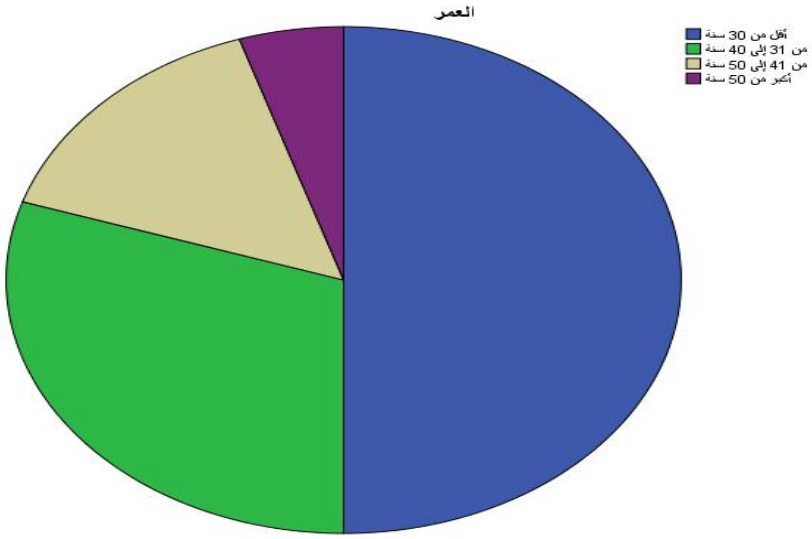
جدول رقم (03-08): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البينات		التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	10	%50
	من 31 إلى 40 سنة	06	%30
	من 41 إلى 50 سنة	03	%15
	أكبر من 50 سنة	01	%05
	المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-08) نجد أن النسبة الأكبر (50 %) من أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية تتمركز أعمارهم في الفئة [اقل من 30 سنة]، تليها نسبة (30%) للأفراد الذين ينتشرون في الفئة [من 31 إلى 40 سنة]، في حين بلغت نسبة (15%) لأفراد عينة الدراسة الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة]، أما أدنى نسبة (05%) من أفراد عينة الدراسة فيتوزعون داخل الفئة العمرية [اكبر من 50 سنة]. وهذا ما يدل على أن أعلى نسبة إستجابة للاستبانة من حيث العمر هي [أقل من 30 سنة] محل الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-04): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بناءا على الجدول رقم (03-08)

3-التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

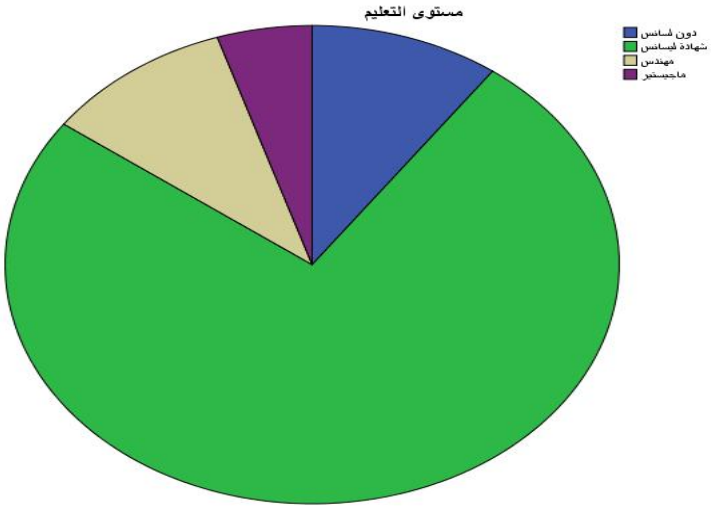
جدول رقم (03-09): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
مستوى التعليم	دون لسانس	02	%10
	شهادة دراسات عليا	15	%75
	مهندس	02	%10
	ماجستير	02	%05
	المجموع	20	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-09) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ليسانس بنسبة (75%)، يليهم المهندسون وذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (10%) لكل منهما، بالمقابل بلغت أدنى نسبة (05%) للأفراد من حملة شهادة ماجستير . والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-05): توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم



المصدر: من بناءا على الجدول رقم (03-09)

4 -التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

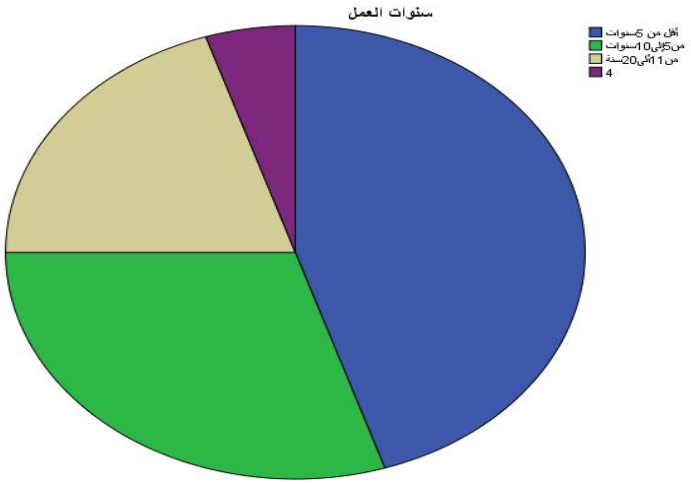
جدول رقم (03-10): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	09	%45
	من 5 إلى 10 سنوات	06	%30
	من 11إلى 20 سنة	04	%20
	أكثر من 20 سنة	01	%05
	المجموع	20	%100

المصدر : من إعداد الطالبين با لاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (03-10) أن النسبة الأكبر (45%) من أفراد عينة الدراسة لهم سنوات عمل [أقل من 5 سنوات]، يليهم أفراد الذين يمتلكون سنوات عمل [من 5 إلى 10 سنوات] بنسبة (30%)، ثم نسبة (20%) للأفراد الذين لديهم سنوات عمل تتراوح [من 11 إلى 20 سنة]، أما أدنى نسبة (05%) من أفراد عينة الدراسة فقدرت سنوات العمل لديهم [أكثر من 20 سنة] والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (03-06): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل



المصدر: بناءا على الجدول رقم (03-10)

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور وأبعاد الدراسة

أولا: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد محور ضغوط العمل

الجدول (03-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور ضغوط العمل

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به.	2,65	1,04	محايد

A2	أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي.	1,80	1,11	غير موافق
A3	هناك تكنولوجيا جديدة يصعب عليا التأقلم معها.	2,25	1,16	غير موافق
A4	إدماني على التدخين يشكل لي صعوبات في انجاز عملي.	2,55	1,36	غير موافق
A5	عدم إستقرار الحالة الإقتصادية يؤثر على مستوى دخلي.	3,60	1,10	موافق
	المتوسط العام لبعد مصادر ضغوط ناتجة عن جوانب الشخصية والبيئة	2,57	0,73	محايد
B1	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي.	2,80	0,95	محايد
B2	وقت العمل المخضض لا يسمح بأداء كل ماهو مطلوب مني.	2,40	1,23	غير موافق
B3	الأعمال المكلف بها غير واضحة.	2,65	1,50	محايد
	المتوسط العام لبعد مصادر ضغوط ناتجة عن جوانب تنظيمية	2,62	0,96	محايد
C1	عائلتي غير راضية عن مجال عملي	2,95	1,23	محايد
C2	يوجد خلاف مستمر مع الأدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع قتلعاتها	3,15	1,27	محايد
C3	تدني المركز الإجتماعي للمؤسسة	3,50	1,28	موافق
	المتوسط العام لبعد مصادر ضغوط ناتجة عن جوانب اقتصادية وثقافية وإجتماعية	3,20	0,95	محايد
	المتوسط العام لمحور ضغوط العمل	2,75	0,618	محايد

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03-11) أن المتوسط العام لمحور ضغوط العمل جاء بدرجة محايد، فقد بلغ قيمة (2.75) وبانحراف معياري قدره (0.618) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات هذا المحور، وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول كل بُعد من ابعاد محور ضغط العمل ، وعلى النحو الأتي:

1- مصادر ضغوط ناتجة عن جوانب الشخصية والبيئة:

يلاحظ في الجدول رقم (03-11) أن متوسط الإجابات الخاص ببعد مصادر ضغط ناتجة عن جوانب شخصية وبيئية جاء بدرجة محايد، حيث بلغ قيمة (2.57) وبانحراف معياري عام مقداره (0.73) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، كما وحاز هذا البعد على المرتبة الثالثة من ضمن الأبعاد الممثلة التي تمثل محور ضغوط العمل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-11) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من افتجاه الأقوى إلى أقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات الأفراد في عينة الدراسة كما يلي:

- أن العبارة (A5) التي نصت على " عدم إستقرار الحالة الإقتصادية يؤثر على مستوى دخلي" حققت اعلى المتوسطات الحسابية وبقيمة (3.60) تشير إلى الموافقة على مضمون هذه العبارة، كما وبلغ الانحراف المعياري (1.10) يعبر عن وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة .

- حصلت العبارة (A1) الخاصة ب " أعاني من توتر الاعصاب بسب العمل الذي أقوم به " على المرتبة الثانية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.65) تشير إلى وجود حياد حول مضمون هذه العبارة، كما وانحراف المعياري قيمة (1.04) ما يدل على عدم تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

- حصلت العبارة (A4) الخاصة ب " إدماني على التدخين يشكل لي صعوبات في انجاز عملي " على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.55) تشير إلى وجود عدم الموافقة على مضمون هذه العبارة وبانحراف معياري بلغ (1.36) ما يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- حصلت العبارة (A3) الخاصة ب " هناك تكنولوجيا جديدة يصعب عليا التأقلم معها " على المرتبة الرابعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (2.25) تشير إلى وجود عدم الموافقة على مضمون هذه العبارة وبانحراف معياري مقداره بلغ (1.16) ما يدل على وجود اختلافات في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- جاءت العبارة (A2) الخاصة ب " أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي " في المرتبة الخامسة والأخيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (1.80) تشير إلى وجود عدم الموافقة على مضمون هذه العبارة على مضمون هذه العبارة وبانحراف معياري مقداره بلغ (1.11) ما يدل على وجود اختلافات في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

2- مصادر ضغوط ناتجة عن جوانب تنظيمية:

يلاحظ في الجدول رقم (03-11) أن متوسط الإجابات الخاص ببعد مصادر ضغط ناتجة عن جوانب تنظيمية جاء بدرجة محايد، حيث بلغ قيمة (2.62) وبانحراف معياري عام مقداره (0.96) ما يشير إلى

انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد،و حسب المتوسط الحسابي،فقد حاز هذا البعد على المرتبة الثانية من ضمن الأبعاد التي تمثل محور ضغوط العمل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-11) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى أقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات الأفراد في عينة الدراسة كما يلي:

- أن العبارة (B1) التي نصت على " كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي "، حازت على المرتبة الأولى، حيث حققت اعلى المتوسطات الحسابية وبقيمة (2.80) ما يشير إلى درجة الحياد على مضمون هذه العبارة، كما وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.95) ما يدل على عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة .

- حصلت العبارة (B3) الخاصة ب " الأعمال المكلف بها غير واضحة " على المرتبة الثانية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.65) ما يشير إلى درجة الحياد على مضمون هذه العبارة كما وبلغ الانحراف المعياري قيمة (1.50) ما يدل على عدم تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

- حصلت العبارة (B2) الخاصة ب " وقت العمل المخضض لا يسمح بأداء كل ماهو مطلوب مني" على المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.40) مايشير على عدم الموافقة على مضمون هذه العبارة ،كما وبلغ الانحراف المعياري قيمة (1.23) ما يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- مصادر ضغوط ناتجة عن جوانب إقتصادية وثقافية وإجتماعية:

يلاحظ في الجدول رقم (03-11) أن متوسط الإجابات الخاص ببعد مصادر ضغط ناتجة عن جوانب إقتصادية وثقافية وإجتماعية جاء بدرجة محايد، حيث بلغ قيمة (3.20) وبانحراف معياري عام مقداره (0.95) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وحسب المتوسط الحسابي،فقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى من ضمن الأبعاد التي تمثل محور ضغوط العمل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-11) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لهذا البعد تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى أقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات الأفراد في عينة الدراسة كما يلي:

- أن العبارة (C3) التي نصت على " تدني المركز الإجتماعي في المؤسسة"، حازت على المرتبة الأولى حيث حققت اعلى المتوسطات الحسابية وبقيمة (3.50) تشير إلى درجة الموافقة على مضمون هذه العبارة كما وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.28) ما يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة .

- حصلت العبارة (C2) الخاصة ب " يوجد خلاف مستمر مع الأدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع قناعاتها " على المرتبة الثانية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.15) تشير إلى درجة الحياد على مضمون هذه العبارة كما وبلغت قيمة الانحراف المعياري قيمة (1.27) ما يدل على عدم تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

- حصلت العبارة (C1) الخاصة ب " عائلتي غير راضية عن مجال عملي " على المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) تشير على درجة الحياد حول مضمون هذه العبارة ،كما وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.23) ما يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

ثانيا: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء الوظيفي

الجدول (03-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء الوظيفي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
Q1	أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى عالي من الاداء.	3,45	1,23	موافق
Q2	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل.	3,85	0,88	موافق

Q3	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة.	3,35	1,04	محايد
Q4	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي.	3,20	1,40	محايد
Q6	يبدو أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي في العمل.	2,95	1,19	محايد
Q7	راتبي لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به.	3,70	1,45	موافق
Q9	توزيع الوضائف على العاملين كل حسب اختاصه.	4,50	0,51	موافق بشدة
المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي		3,53	0,59	موافق

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (03-12) أن المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي جاء بدرجة موافق، فقد بلغ قيمة (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.59) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات هذا المحور، وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-12) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لهذا المحور تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى أقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات الأفراد في عينة الدراسة كما يلي:

- أن العبارة (Q9) التي نصت على " توزيع الوضائف على العاملين كل حسب اختاصه "، حصلت على المرتبة الاولى، حيث حققت اعلى المتوسطات الحسابية وبقيمة (4.50) تشير إلى الموافقة بشدة على مضمون هذه العبارة، كما وبلغ الانحراف المعياري (0.51) ما يعبر عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة .

- حصلت العبارة (Q2) الخاصة ب " أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل " على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) تشير إلى وجود موافقة على مضمون هذه العبارة، وبانحراف معياري بلغ (0.88) ما يدل على عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- حصلت العبارة (Q7) الخاصة ب " راتبي لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به " على المرتبة الثالثة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.70) ما يشير إلى وجود موافقة على مضمون هذه العبارة

وبانحراف معياري مقداره (1.45) ما يدل على وجود اختلافات في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- حصلت العبارة (Q1) الخاصة ب " أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى عالي من الاداء " على المرتبة الرابعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.45) ما يشير إلى وجود موافقة على مضمون هذه العبارة وبانحراف معياري مقداره (1.23) ما يدل على وجود اختلافات في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- حصلت العبارة (Q3) الخاصة ب " توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة " على المرتبة الخامسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.35) ما يشير إلى وجود حياد على مضمون هذه العبارة وبانحراف معياري مقداره (1.04) ما يدل على وجود اختلافات في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة .

- حصلت العبارة (Q4) الخاصة ب " أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي " على المرتبة السادسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.20) تشير إلى وجود حياد حول مضمون هذه العبارة، كما وبلغ الانحراف المعياري قيمة (1.40) ما يدل على عدم تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

- حصلت العبارة (Q6) الخاصة ب " يبدو أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي في العمل " على المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) تشير إلى وجود حياد على مضمون هذه العبارة وبانحراف معياري بلغ (1.19) ما يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

أولا - عرض نتائج الفرضية الأولى:

ينص الفرض الأول للدراسة الحالية على ما يلي :مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسة (العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-) منخفض.

و للتأكد من صحة هذا الفرض تمت مقارنة المتوسط الحسابي المتحصل عليه من خلال تطبيق محور ضغوط العمل بالمتوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخماسي (1+2+3+4+5 = 5/15=3)، ولمعرفة دلالة

الفرق بين المتوسط المحقق والمتوسط الفرضي(3) تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، حيث تكون الفرضية ذات اتجاه مرتفع إذا كانت قيمة (T) المحسوبة اكبر من (T) الجدولية والتي تساوي (2,03) أو مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وتكون الفرضية ذات اتجاه منخفض عندما تكون قيمة (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية والتي تساوي (2,03)أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) وتكون الفرضية متوسطة، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) يعني أن الفرضية في الإتجاه المتوسط ؛ وبمعنى آخر أن متوسط إجابات افراد عينة الدراسة يساوي المتوسط الفرضي (3) او يختلف عنه بدرجة صغيرة .

الجدول رقم (03-13): نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	T المحسوبة	T الجدولية*	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	2,754	3	- 1,776	2.09	19	0.092

(*) راجع جدول (T) الإحصائي؛ قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (19) يساوي (2.09)

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03-13): نجد ان قيمة (T) المحسوبة تساوي (1,776-) وهي اقل من قيمة (2,09) الجدولية كما أن مستوى الدلالة (0.090) اكبر من (0.05) ما يعني أن مستوى ضغوط العمل لدى افراد عينة الدراسة العاملين با مؤسسة (العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-)) متوسط وليس منخفظ.

-وعليه نرفض الفرضية القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسة (العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-) **متوسط.**

ثانيا- عرض نتائج الفرضية الثانية:

ينص الفرض الثاني للدراسة الحالية على ما يلي: يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسة (العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-) مرتفع.

و للتأكد من صحة هذا الفرض تمت مقارنة المتوسط الحسابي المتحصل عليه من خلال تطبيق محور الأداء الوظيفي بالمتوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخماسي (1+2+3+4+5 = 15/5=3).

الجدول رقم (03-14): نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	T المحسوبة	T الجدولية*	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة
الفرضية الثانية	3,527	3	4,031	2.09	19	0.001

(*) راجع جدول (T) الإحصائي؛ قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (19) يساوي (2.09)

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03-14): نجد ان قيمة (T) المحسوبة تساوي (4,031) وهي أكبر من قيمة (2,09) الجدولية كما أن مستوى الدلالة (0.001) اقل من (0.05) ما يعني أن مستوى الأداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة والعاملين بمؤسسة العمومية(دائرة سيدي نعمان –المدية-) مرتفع.

-وعليه نقبل الفرضية القائمة والتي تنص على ان مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين بالمؤسسة (العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-) **مرتفع.**

ثالثا: عرض صحة الفرضية الثالثة

ينص الفرض الثالث للدراسة الحالية على ما يلي: **لايوجد اثر دال إحصائيا لابعاد ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين بالمؤسسة (**ا العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-**).**

يوضح الجدول التالي خلاصة المؤشرات التحليلية لعلاقات التأثير المباشرة بين ابعاد ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (03-15): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Entre) لعلاقة الأثر المباشرة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

النموذج	المتغير التابع			
	(الأداء الوظيفي)Y			
المتغيرات المستقلة: أبعاد ضغوط العمل	رمز البعد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
(مصادر الضغط الناتجة عن جوانب شخصية وبيئية) X1	A1_5	-0,467	0,180	0,020
(مصادر الضغط الناتجة عن جوانب تنظيمية) X2	B1_3	-0,002	0,131	0,987
(مصادر الضغط الناتجة عن جوانب إقتصادية	C1_3	-0,257	0,132	0,069

وثقافية وإجتماعية)X3				
الثابت	iy	3.155	0.542	0.000
	R^2a= 0,228 F(3.16)= 02,869.P <0,043			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين النتائج الواردة في الجدول (03-15) اعلاه معنوية النموذج من خلال قيمة (F)، والتي بلغت (02,869) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا ما يعني بدوره إلى أن ابعاد ضغوط العمل مجتمعة أو واحدة منها على الأقل لها تاثير معنوي في الإنحدار، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2a= 0,228 ما يعني أن أبعاد ضغوط العمل تفسر (22.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء الوظيفي، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار الغير معيارية باشكل التالي.

الأداء الوظيفي= مصادر الضغط الناتجة عن جوانب شخصية وبيئية *(-0,467) + 3,155

كما تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (03-15) أن هنالك متغير واحد (**مصادر الضغط الناتجة عن جوانب شخصية وبيئية**) من أصل ثلاثة متغيرات مستقلة لها تاثير معنوي إيجابي لكنه ضعيف في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، فقد بلغت قيمة بيتا (-0,467)، وقيمة مستوى الدلالة كانت أصغر من (0.05).

وعليه يمكن القول انه كلما انخفضت مصادر الضغط الناتجة عن جوانب شخصية وبيئية بوحدة واحدة زاد الأداء الوظيفي لدي الفراد العاملين في المؤسسة (العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-) بنسبة (46.7%).

وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مصادر الضغط الناتجة عن جوانب شخصية وبيئية في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين بالمؤسسة** (العمومية دائرة سيدي نعمان –المدية-)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث قمنا في المبحث الأول ، بتقديم صورة واضحة عن مؤسسة دائرة سيدي نعمان لولاية المدية من خلال تقديم تعريف شامل عنها وإبراز أهميتها وأهم الأقسام داخلها وكذالك توضيح هيكلها التنظيمي ومختلف المصالح والمرافق بداخلها وموظفيها الذين يعملون على تقديم خدماتها للمواطنين، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار المنهجي المتبع في تحليل الإستمارات وإجابات أفراد عينة الدراسة وكذالك الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، أما المبحث الثالث والأخير فتم من خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختيار الفرضيات الموضوعة في الجانب النظري وأخيرا عرض النتائج وإقتراحات توصلنا إليها من طرف الباحثين.

خـاتـمــة عـامــة

خاتمة عامة:

توصلنا من خلال دراستنا ومن خلال جانبيها النظري والتطبيقي أن ضغوط العمل تعتبر مكون من مكونات المنظمة والتي تأثر على الأداء الوظيفي للأفراد، إذ أنه لا يمكن أن تتواجد منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل، ولكن ذلك لا يعني أن التحكم فيها مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المنظمة على كفاءات للحد منها على الأقل، ويتوقف ذلك على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق إندماج الأفراد وأنتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأختبار فرضياتها وفي هذه الخاتمة، سنحاول هنا إبراز هذه النتائج:

- **أولا: النتائج النظرية:**

✓ تأكيد الدراسة على ماتفقت عليه أغلب الدراسات السابقة، من أن هناك مستويات من الضغوط أي أنه كلما كانت ضغوط العمل ذات مستوى عالي ومرتفع كان تأثيرها سلبي على الفرد وعدم تحمله مايؤدي إلى تراجع مستوى أدائه في المنظمة والعمل فيها.

✓ لضغوط العمل مصادر عدة نذكر منها ماهو مرتبط بالفرد ومنها ماهو مرتبط بالمنظمة، وماهو مرتبط بخارج المنظمة.

✓ ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها، وإنما محاولة التقليل من حدتها، من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات والاساليب التي يمكن بها إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

✓ ضغوط العمل هي مؤثرات وأحداث ومواقف يتعرض لها الأفراد داخل بيئة العمل، فتؤثر سلبا على أدائهم وعلى راحتهم النفسية، وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم معنوياتهم، لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والنفسية.

✓ وضع معايير لقياس الأداء أصبح أمرا حتميا في المنضمات اليوم، وذلك للوقوف على مستوى أداء الأفراد فيها.

- **ثانيا: النتائج التطبيقية:**

✓ نستنتج من خلال الدراسة الميدانية، في مؤسسة دائرة سيدي نعمان لولاية المدية، أن أي تراجع في التقدم الوظيفي سيؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء ، لدى العاملين نحوى العمل في المؤسسة.

✓ إن التأكد من علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي علاقة سلبية في أغلب الأحيان يفرض على القائمين في مؤسسة دائرة سيدي نعمان لولاية المدية بصفة خاصة والمؤسسات الاخرى بصفة عامة، يفرض عليهم تحسين أداء أفرادها ، ومحاولة التخفيف من مستوى ضغوط العمل التي تواجه الموظفين.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

- **ثالثا: التوصيات:**

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإننا نقدم بعض التوصيات نذكر منها:

✓ وضع برنامج تدريبي حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل للموظفين في المؤسسة.

✓ إحداث إدارة خاصة بضغوط العمل والوقوف على العراقيل التي تواجه الموظفين في المؤسسة وذلك من خلال وضع إستراتيجيات أساليب للحد من الضغوط.

✓ إعطاء العاملين دافعاً معنوياً وتعزيز ثقتهم برأيهم وتشجيعهم للمشاركة في العمل الجماعي بهدف تطوير الأداء لديهم.

✓ الاستفادة من عنصر الخبرة في مفاصل العمل المختلفة لإيجاد الحلول وزيادة مستوى خبرة العناصر الشابة من خلال التفاعل والمناقشة وبما يساعد في تطوير قدرتهم للتعامل مع ضغوط العمل.

✓ خفض الضغط وتوفير الوقت والجهد على العاملين ولا سيما القادمون الجدد منهم.

✓ الإلتزام بالنزاهة والموضوعية في وضع معايير تقييم أداء العاملين، والوضوح فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت المادية والحوافز وأن تمنح بناءا على كفائتهم في الأداء.

وأخيرا فإن الدراسة توصي بالقيام بالمزيد من الأبحاث والدراسات حول ضغوط العمل في مجالات أخرى لم تتمكن الدراسة من تناولها، ومحاولة إكتشاف مسببات ضغوط العمل لدى الأفراد في تلك المؤسسات

ومحاولة تخفيف مستوى الضغط والقدرة على السيطرة على ضغوط العمل، بما يعود بالنفع على مصلحة المؤسسة، وأيضا على العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

1. أحمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)** الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، **2000.**

2. أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية **2005.**

3. أحمد ماهر، **كيفية التعامل مع إدارة ضغوطات العمل**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، **2005.**

4. بلال محمد إسماعيل، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية مصر، **2005**

5. حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، **2001.**

6. حسن رواية محمد ، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)** ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية الإسكندرية **2001.**

7. حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، **1997.**

8. حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، الطبعة السابعة ،دار الحامد للنشر، عمان، **2004.**

9. حمود، خضير كاظم و سلامة، موسى والشهابي، إنعام **السلوك التنظيمي :مفاهيم معاصرة .**الطبعة الأولى الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، **2009.**

10. خالد عبد الرحيم الهيثي ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، **2005.**

11. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الطبعة الثانية، الدار الجامعة للنشروالتوزيع، مص، **2002.**

12. سليم إبراهيم، **السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية** ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، **1999.**

13. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية،**2005.**

14. طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية **2006.**

15. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات ، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية**، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2003.

16. عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.

17. عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة ، **أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن**، مجلة جامعة دمشق ، المجلد السادس والعشرين ، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة ، الأردن ، 2010.

18. علي عسكر، **ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها**، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر 2003.

19. عمر وصفي عقيلي، **أدارة القوى العاملة**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 1996.

20. فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، **تكنولوجيا الأداء البشري** ، الطبعة 2 ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان 2001.

21. فاروق فليه عبده والسيد محمود عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**،الطبعة الثالثة، دار المسيرة للطباعة والنشر،مصر، 2009 ، ص 309

22. كامل المغربي، **أساسيات الأدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، المغرب، 1995.

23. اللوزي موسى، **التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2003.

24. محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**،المكتبة الأكاديمية،الإسماعيلية،2015

25. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية ،مصر 2003.

26. محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

27. محمد سعيد أنور سلطان ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

28. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر عمان 2008.

29. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر عمان 2008.

30. مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الشرق،الأردن، 1996.

ب- المذكرات:

1. أحمد فاروق محمد صالح ، **أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين (دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية)**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، 2009.

2. باسم عبد القادر شراب، **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007.

3. سعد الله عيشاوي، عبد الحليم صديقي، الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أسات=ة الطور الابتدائي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014-2015.

4. صالح العيد محرز ، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة** مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة 2010.

5. صليحة شامي ، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة أمحمد- بوقرة – بومرداس)**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية، 2009-2010.

6. عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة ، 2002.

7. عبد القادر سعيد بنات ، **ضغوط العمل وأثرهاعلى أداء الموظفين في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة** مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2009.

8. عيسى إبراهيم المعشر (أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2009.

9. فراس حاج محمد، (أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي) مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر في إدارة الاعمال، الجامعة العربية السورية، 2016.

10. محمد حسن خميس أبو رحمة ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012 فلسطين.

11. محمد صلاح الدين أبو العلا ، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة)** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

12. ناصر محمد إبراهيم السكران، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية، الرياض ، 2004.

13. نعيمة فضيل ، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز)** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 / 2006.

14. نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر قسم علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، البليدة، 2013.

15. وليد حميد رشيد الأميري ، **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين (دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار)** ، مذكرة تخرج تدخل صمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، بغداد ، 2009.

ج- المجلات و الجرائد

- العربي عطية، **أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية**، مجلة الباحث، دورية علمية محكمة ، السنة العاشرة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012 .

د- مواقع الأنترنيت:

1. http : // pad 322. halmadani.blogspot.com / 2009 / 04 /blog-post 5129 html # comment.form.
2. http : // www.hrdiscussion.com / hr7636 html # post 36871.

قائمة الملاحق

الملحق رقم01:

قائمة الإستبانة الموجهة إلى عمال مؤسسة دائرة سيدي نعمان

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير :إدارة الأعمال

الأخوة الموظفون الفنيون/ والإداريون المحترمون تحية طيبة خالصة

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر في إدارة الاعمال وذلك بعنوان :**أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين** .فأبرز مساعدة تقدمونها هي اجابتكم الصريحة على كل فقرة بعد قرأتها بعناية وبشكل يعكس رأيكم الصريح ، مؤكدين لكم أن استخدامها لأغراض البحث لا أكثر ، نشكر لكم تعاونكم ومساعدتكم لنا ، تقبلو منا اسمى عبارات التقدير.

ولأجل ذلك فقد قمنا بتقسيم هذه الاستبانة الى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: مصطلحات خاصة بالدراسة

تعريف ضغوط العمل	تعريف الأداء الوظيفي
ضغوط العمل هي عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد أوهي الإستجابة لمجموعة من المثيرات الموجودة في بيئة المنظمة والتي يترتب عليها ردود أفعال تحدث تغييرا في الحالة النفسية والجسمية للأفراد العاملين مما تؤثر على سلوكهم وأدائهم تجاه أعمال المنظمة	يعرف الاداء الوظيفي بأنه سلوك ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ووفقا للموارد المتاحة أو هو ذلك الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلفين بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة

الجزء الثاني:الأسئلة الشخصية

ضع العلامة X في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر	أنثى			
العمر	أقل من 30 سنة	31إلى 40سنة	41إلى50 سنة	أكبر من 50سنة	
مستوى التعليم	دون ليسانس/ أخرى	شهادة دراسات / ليسانس	مهندس	ماجيستر	دكتوراه
سنوات العمل	أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	

الجزء الثالث : الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة

أولا: ضغوط العمل

ضع علامةX في الخانة المناسبة

مصادر ضغط ناتجة عن جوانب شخصية وبيئية						
	لعبـــــــــــــــــــارات	**موافق**	**موافق بشدة**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به					
	أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي					
	هناك تكنولوجيا جديدة يصعب عليا التأقلم معها					
	إدماني على التدخين يشكل لي صعوبات في انجاز عملي					
	عدم إستقرار الحالة الإقتصادية يؤثر على مستوى دخلي					

مصادر ضغط ناتجة عن جوانب تنظيمية						
	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	موافق	موافق بشدة	محايد	**غير موافق**	غير موافق بشدة
	وقت العمل المخضض لا يسمح بأداء كل ماهو مطلوب مني					
	الأعمال المكلف بها غير واضحة					
مصادر ضغط ناتجة عن جوانب إقتصادية وثقافية وإجتماعية						
	عائلتي غير راضية عن مجال عملي	موافق	موافق بشدة	محايد	**غير موافق**	غير موافق بشدة
	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع قناعاتها					
	تدني المركز الإجتماعي في الدائرة					

ثانيا: الأداء الوظيفي

ضع علامة**X** في الخانة المناسبة

	العبـــــــــــــــــــــارات	موافق	موافق بشدة	محايد	**غير موافق**	غير موافق بشدة
	أحضى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى عالي من الاداء					
	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل					
	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة					
	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي					
	يخضع العاملون في مؤسستي لمقاييس تقويم أداء دقيقة					
	يبدو أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي في العمل					
	راتبي لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
	يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي					
	توزيع الوضائف على العاملين كل حسب اختاصه					

الملحق رقم 02:

- التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		شخصية	تنظيمية	ثقافية	الأداء
N		20	20	20	20
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,5700	2,6167	3,2000	3,5278
	Std. Deviation	,72627	,95682	,95145	,58559
Most Extreme Differences	Absolute	,116	,156	,150	,181
	Positive	,095	,140	,096	,112
	Negative	-,116	-,156	-,150	-,181
Kolmogorov-Smirnov Z		,520	,696	,670	,811
Asymp. Sig. (2-tailed)		,950	,718	,761	,527

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2- ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	18

3- التكرارات والنسب المئوية للبينات الشخصية

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	70,0	70,0	70,0
	أنثى	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	10	50,0	50,0	50,0
	من 31 إلى 40 سنة	6	30,0	30,0	80,0
	من 41 إلى 50 سنة	3	15,0	15,0	95,0
	أكبر من 50 سنة	1	5,0	5,0	100,0

Total	20	100,0	100,0	

مستوى التعليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دون لسانس	2	10,0	10,0	10,0
	شهادة ليسانس	15	75,0	75,0	85,0
	مهندس	2	10,0	10,0	95,0
	ماجيستير	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

سنوات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5سنوات	9	45,0	45,0	45,0
	من5إلى10سنوات	6	30,0	30,0	75,0
	من11ألى20سنة	4	20,0	20,0	95,0
	اكثرمن 20 سنة	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

4- المتوسطاتوالإنحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير ضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	20	1	5	2,65	1,040
أفتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	20	1	5	1,80	1,105
هناك تكنولوجيا جديدة يصعب عليا التأقلم مغها	20	1	5	2,25	1,164
إدماني على التدخين يشكل لي صعوبات في أنجاز عملي	20	1	5	2,55	1,356
عدم أستقرار الحالة الإقتصاديةيؤثر على مستوى دخلي	20	1	5	3,60	1,095
شخصية	20	1,20	4,20	2,5700	,72627
كمية العمل الملقات على عاتقي تفوق قدراتي	20	2	5	2,80	,951
وقت العمل المخصص لايسمح بأداء كل	20	1	5	2,40	1,231

ماهو مطلوب من					
الأعمال المكلف بها غير واضحة	20	1	5	2,65	1,496
تنظيمية	20	1,33	4,33	2,6167	,95682
عائلتي غير راضية عن مجال عملي	20	1	5	2,95	1,234
يوجد خلاف مستمر مع الادارة نتيجة	20	1	5	3,15	1,268
عدم القيام باجراءات تتناسب مع قناعاتها					
تدني المركز الاجتماعي في الدائرة	20	1	5	3,50	1,277
ثقافية	20	1,67	5,00	3,2000	,95145
ضغوط العمل	20	1,73	4,00	2,754	,618
أحضى بتقدير رِسائي عندما أحقق	20	1	5	3,45	1,234
مستوى عالي من الأداء					
أحرص بأستمرار على إستغلال وقت	20	2	5	3,85	,875
العمل					
توزيع العمل بن العاملين يتسم بالعدالة	20	1	5	3,35	1,040
أنجز في العادة عملا يفوق توقعات	20	1	5	3,20	1,399
رؤسائي					
يخضع العاملون في مؤسستي لمقياس	20	1	5	2,70	1,129
تقويم أداء دقيقة					
في المؤسسة التي لأعمل فيها يوجد نظام	20	1	5	2,95	1,191
حوافز جيد يشجع على العمل					
راتبي لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي	20	1	5	3,70	1,455
أقوم به					
يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع	20	1	5	4,05	,999
المهام الموكلة إليا					
توزيع الوظائف على العاملين كل حسب	20	4	5	4,50	,513
إختصاصه					
الأداء	20	2,33	4,33	3,5278	,58559
Valid N (listwise)	20				

5- اختبار الفرضية الأولى والثانية

Test suréchantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
ضغوطالعمل	-1,776	19	,092	-,24545	-,5347	,0438
الأداء	4,031	19	,001	,52778	,2537	,8018

6- اختبار الفرضية الثالثة:

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثقافية, تنظيمية, شخصية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,591[a]	,350	,228	,51458

a. Predictors: (Constant), شخصية, تنظيمية, ثقافية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,279	3	,760	2,869	,043[a]
	Residual	4,237	16	,265		
	Total	6,515	19			

a. Predictors: (Constant), شخصية, تنظيمية, ثقافية

b. Dependent Variable: الأداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,155	,542		5,819	,000
	شخصية	-,467	,180	,579	2,588	,020

تنظيمية	-,002	,131	-,004	-,017	,987
ثقافية	-,257	,132	-,417	-1,950	,069

a. Dependent Variable: الأداء

الملحق رقم 03:

قائمةالأساتذة المحكمين للإستبيان

الأستاذ	الرتبة	الملاحظة
موزاوي عائشة	أستاذ محاضر()	
يحياوي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر()	
العيداني حفيظة	أستاذ محاضر()	