

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université 20 Aout 1955-Skikda

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

Département : sciences de ges

قسم: علوم التسيير

Laboratoire ECOFIMA



مخبر ايكوفيفا ECOFIMA

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د

تخصص إدارة المؤسسات

بعنوان:

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين

(دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة)

المشرف:

أ.د فريد كورتل

إعداد الطالبة:

إيمان بن محمد

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر أ	الدكتور مقيم صبري
مشرفا ومقررا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور فريد كورتل
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور زغدار احمد
عضوا	المدرسة العليا للاقتصاد الرقمي الجزائر	أستاذ محاضر أ	الدكتور جبار ياسين
عضوا	جامعة 20 أوت 1955	أستاذة محاضرة أ	الدكتور بوغليطة الهام
عضوا	جامعة 20 أوت 1955	أستاذ محاضر أ	الدكتور يونس بوغليطة رضا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

مصدقاً لقوله تعالى " لئن شكرْتُمْ لأزيدنكم " سورة إبراهيم، الآية 07.

نحمد الله حمداً كثيراً، الحمد لله دائماً وأبداً، الحمد لله الذي يسر لي أموري وكان معي دوماً بتوفيقه وهديه، الحمد لله أن منحني القوة والصبر لمواصلة المشوار والوصول هنا اليوم.

ولقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

فعملاً بحديث الرسول (ص) لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى الأستاذ المشرف "فريد كورتل" لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة وثقته ودعمه الدائمين وعلى نصحه وتوجيهه الدائم حفظه الله ورعاه.

- كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة الكريمة على تشريفي بقبول مناقشة رسالتي.

- الشكر الجزيل لكل الأساتذة وزملاء الدراسة الذين كما اشكر موظفي ملبنة نوميديا.

الذين قدموا لي مختلف التسهيلات والدعم وعن حسن استقبالهم .

وفي أخير اشكر كل من قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد نصيحة أو دعاء.

- بارك الله فيكم جميعاً -

إهداء

اهدي عملي هذا

إلى أمي الحبيبة التي أعطتني كل شيء

و إلى أبي العزيز منبع الحنان وسندي ومصدر عزيمتي وقوتي

إلى من هم أعلى من في الوجود "حنان" و "أنور" أخوتي الأعزاء

إلى أخي الثاني "توفيق" والى فرحة قلبي "رزان" التي غمرتنا بالسعادة حفظها الله

إلى من اخترتهم أصدقاء دربي وأحباء قلبي من دعموني وقدموا لي يد المساعدة من

قريب أو بعيد.

-إلى من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي-

إيمان

الملخص:

إن الهدف من دراستنا هو التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا قسنطينة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين والبالغ عددهم 216 عامل بمختلف تخصصاتهم، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع العمال وتم استرجاع 151 استبانة أي قدرت العينة المدروسة بـ 151 مبحوث. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v22 كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها الانحدار البسيط والمتعدد وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أن لمصادر ضغوط العمل اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 حيث أنها تفسر ما نسبته 61% من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا-قسنطينة-
- تعتبر مصادر ضغوط العمل الوظيفية والفردية أكثر المصادر تأثيرا على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا -قسنطينة-

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة مراعاة الرؤساء للمرؤوسين وعدم تحميلهم أكثر من طاقتهم وأيضا تقدير جهود العاملين وإعطائهم ما يستحقون من مقابل مادي كما أن الراحة النفسية للعمال مهمة جدا فتوفير مستشار نفسي على مستوى المؤسسة من شأنه أن يقلل من مشاكل الفرد سواء الخاصة أو العملية ويقلل أيضا من الضغط الذي يتعرضون له، كما أن للتخصص الوظيفي أهمية كبيرة وضع أهل الاختصاص في الأعمال المناسبة لهم.

الكلمات الدالة: ضغوط العمل؛ الأداء الوظيفي؛ مصادر ضغوط العمل؛ ملبنة نوميديا.

Resumé :

L'objectif de cette étude, est de connaître les effets du stress au travail sur le rendement fonctionnelle des employés au sein de la laiterie Numidia Constantine, et pour atteindre les objectifs de l'étude on a conçu un questionnaire dans le but de collecter les données . la population étudiée se compose d'un total de 216 employés dans les diverses spécialisées , les questionnaires ont été distribué à tous les travailleurs, 151 questionnaires ont été récupérés donc L'échantillon étudié a été estimé à 151 sujets. À la lumière de cela, la collecte et l'analyse des données et les tests d'hypothèses ont été entrepris en utilisant le Paquet statistique pour les sciences sociales spss.v22 ,de nombreuses méthodes statistiques ont également été utilisées pour atteindre les objectifs de l'étude, y compris la régression simple et multiple et l'étude a conclu à une série de résultats, notamment :

-Les sources de stress au travail ont un effet statistiquement significatif sur la performance au travail à un niveau de signification 0.05 car elles expliquent 61% de l'évolution de la performance au travail des travailleurs de la laiterie Numidia-Constantine.

- Les sources de stress au travail fonctionnelles et individuelles sont considérés comme l'une des sources les plus influentes sur la performance des employés de la laiterie Numidia - Constantine –

L'une des recommandations les plus importantes de cette étude est que les Présidents prennent soin des subordonnés et non de les surcharger et aussi estimer les efforts des travailleurs et de leur donner ce qu'ils méritent on argent en retour, Le confort psychologique des travailleurs est également très important, fournir un psychologue au niveau de l'entreprise permettra de réduire les problèmes de l'individu, à la fois privé et fonctionnel et réduit également la pression à laquelle ils sont exposés, la spécialisation de l'emploi est également d'une grande importance et la sélection des spécialistes dans le travail requis.

Mots clés: stress au travail, performance, sources de stress au travail , laitiers Numidia.

Abstract :

The purpose of this study is to know the effect of the work stress on the functional efficiency of the employees in Noumidia Dairy in Constantine. In order to achieve this study, we have realized and developed a form to collect information. The studied population is composed of 216 employees with different specialties, next, the form has been delivered to all the employees, 151 forms have been recovered, thus the studied sample is estimated to 151 subjects. After that, the collected fulfilled forms which we call questionnaire have been analyzed using the statistical packet of social science SPSS.v22. We have also used various statistical tools to achieve the purpose of this study including the simple and the multiple regressions. This study has found a set of results; we quote here the more important ones:

- Sources of work stress have a statistically significant effect on work performance at a 0.05 morality which is equivalent to 61% of the evolution of the work performance of the Numidia-Constantine dairy workers.
- Functional and individual sources of stress at work are considered to be one of the most influential sources of performance for Numidia Dairy - Constantine - employees

One of the most important recommendations of this study is that the Presidents take care of the subordinates and not overburden them and also estimate the efforts of the workers and give them what they deserve in return, the psychological comfort of the workers is also very importance, provide a psychologist at the company level will reduce the problems of the individual, both private and functional can also reduce the pressure to which they are exposed, the specialization of employment is also importance and the selection of specialists in the required work.

Key work: stress at work, Functionality, Sources of stress at work, dairy Noumidia.

مقدمة

إن الإنسان منذ بدايات خلقه، تعود على الشقاء بحثا عن لقمة عيشه، ليسد بها جوعه ويحقق من خلالها أمنه واستقراره واستمرار حياته، وقد كان همه الوحيد توفير حاجيات أسرته الأساسية، حيث كانت الحياة سهلة وبسيطة بساطة عمله وأدواته ومتطلباته، ومع تطور الحياة وتغيرها، تطورت معها أساليب العمل وتغيرت معها الاهتمامات، وزادت معها المتطلبات والحاجات، وعلى الإنسان مجاراتها فهو مجبر لا مخير إذا أراد العيش الكريم.

ومع التطور و التغير السريع والمستمر الذي يعتبر من سمات العصر الحالي، الذي مس كافة المجالات نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي والذي اعتبر سببا في تقريب الشعوب، ووصلها ببعضها البعض وجعل العالم قرية واحدة، مما ساعد كثيرا في إكساب الشعوب عادات وثقافات جديدة، وساهم في إدخال تقنيات وأساليب متنوعة في العديد من الميادين العلمية والعملية وحتى الحياتية، فتحتم على الأفراد مواكبة هذه التطورات لضمان استمرار ما يقومون به، مما يضعهم بشكل دائم أمام مصاعب وعوائق بين ما يستطيعون فعله وما يجب عليهم فعله، وهذا ما يسبب لهم قلق وتوتر دائم، وقد يتحول إلى ما يعرف بالضغط أو بعبارة أخرى يزيد من حدته، لأن الضغوط موجودة مع الإنسان باعتبارها ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، لأنه خلق ليشقى والراحة لا تكون إلا في الجنة التي وعدنا بها الله تعالى.

تعددت مجالات اهتمام الباحثين بهذه الظاهرة منها مجال الطب وفيزياء، ويعد مجال الإدارة من بين المجالات التي أعطت أهمية بالغة لهذه الظاهرة، باعتبار أن المنظمات هي قلب المجتمع وهي المسؤولة بدرجة كبيرة على ازدهاره ورفقيه، من خلال مساهمتها في تطوير الاقتصاد القومي. كما أن التفتح الكبير على العالم زاد من حدة المنافسة بين المنظمات، خاصة وأنه سمح بانتقال مختلف السلع من وإلى أي الدول، فالحدود الجغرافية لم تعد كافية لفصلها عن بعضها بل أصبحت ممرا لدخول أسواق جديدة، وهذا ما يحتم على المنظمات تحسين جودة وأسعار منتجاتها لضمان مكانتها وبقائها في الأسواق، ويعتبر هذا من أولى المسؤوليات الملقاة على عاتق عملها كل حسب وظيفته والدور الذي يؤديه في المنظمة.

المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الموارد (البشرية، المادية، المالية، الفنية..)، التي تعمل معا لتحقيق أهدافها المرسومة، ويعتبر المورد البشري أهم هذه الموارد لأنه العمود الفقري للمؤسسة، والمسؤول الأول عن سوء أو حسن تسيير باقي الموارد، كما ويتحدد أداء المؤسسة بمدى نجاعة أداءه وقدرته المستمرة على الرقي به وتحسينه. فبذلك يلتزم العامل بالتواجد بشكل دائم في مكان عمله لتأدية مهامه، وإتمام متطلبات وظيفته تحت أي الظروف، كما أنه يتعرض للعديد من المواقف والأحداث داخل أو خارج المؤسسة، ويتعرف أيضا على الكثير من الأفراد من زملاء ورؤساء أو

حتى عملاء للمنظمة، مع مرور الوقت تنشأ بينهم روابط وعلاقات تختلف حسب طبيعة المصلحة ونوع العلاقة في حد ذاتها. فكل هذا من شأنه أن يتسبب في ظهور ضغوط العمل، ويساهم في زيادة حدتها مما قد يؤثر على أداء الوظيفي للعمال وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

الإشكالية:

يعد العامل أساس نجاح واستمرار أي منظمة، وذلك من خلال نوعية العمل الذي ينجزه ومقدار الجهد الذي يبذله، وباعتباره الوحيد القادر على إدارة وتحسين أداء الموارد الأخرى بالمنظمة، الأمر الذي ألزم الاهتمام به من كل الجوانب المادية و النفسية و الجسمية، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على إنتاجية المؤسسة، فالدراسة الجيدة لمحيط العامل والعوامل التي يتعرض لها بشكل غير مناسب أو بنسبة أكبر من الطبيعي، يساعد كثيرا في تفادي العديد من المشاكل ويسهل على الطرفين الوصول إلى تحقيق أهدافه. تعتبر ضغوط العمل من الظواهر الموجودة في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها إنتاجية أو خدمية، وسنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على كيف تأثير ضغوط العمل الموجودة في المؤسسة: ملبنة نوميديا للحليب ومشتقاته على مستوى أداء العاملين فيها، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا - قسنطينة؟.

وتدرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما المقصود بضغوط العمل وما هي أهم مصادرها؟.
2. ما المقصود بالأداء الوظيفي وما هي أساليب تقييمه؟.
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟.

فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية السابقة يمكن تقديم الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا - قسنطينة

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية و المنصب الوظيفي)
- توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا-قسنطينة-

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- * تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى العاملين في ملبنة نوميديا- قسنطينة، حيث أنها تناقش مختلف مصادر ضغوط العمل في المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية وأكثر تلك المصادر تأثيراً على الأداء الوظيفي والسبيل لمواجهتها والحد منها، الأمر الذي سوف ينعكس إيجابياً على إدارة هذه المؤسسة لتحسين أداء عمالها وبالتالي الأداء الكلي لها، خاصة في ظل الظروف الصعبة والمنافسة الشديدة ومع زيادة حاجيات ورغبات العملاء وتغير أذواقهم بشكل سريع؛
- * إن موضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل تحديداً من المواضيع الهامة التي تتعلق بعنصر مهم في المنظمات وهو العنصر البشري الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه المنظمات حيث أن الاهتمام بهذا العنصر بشكل فعال ينعكس على الفرد والمنظمة وبالتالي على النتائج المحققة؛
- * من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة وتطبيقاتها في تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي تخدم الإدارة في ملبنة نوميديا- قسنطينة، والتعرف على مستوى ضغوط العمل في المؤسسة وكيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وذلك من واقع التحليل الإحصائي والنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:

1. تسليط الضوء على طبيعة ضغوط العمل ومختلف نماذج دراستها والمفاهيم المرتبة بها، ومستوياتها المختلفة عموماً كما نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على الأداء الوظيفي بمختلف جوانبه النظرية وتقديم طرح شامل لمختلف النظريات والآراء حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة؛
2. التعرف على مستوى ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛

4. التعرف على مختلف مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة وأكثر تلك المصادر تأثيرا على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
5. تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين ونوع الأثر الذي تتسبب فيه ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
6. التعرف على علاقة المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية و المنصب الوظيفي) بكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
7. تقديم مقترحات عملية فيما يتعلق بضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي مما يساعد في حل بعض المشكلات التي تواجه القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى إثراء البحث العلمي وذلك من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- من بين أسباب اختيار موضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا بقسنطينة ما يلي:
- * لأن موضوع ضغوط العمل، يمثل أحد المحددات التنظيمية والنفسية الهامة في مجال السلوك التنظيمي والمتعلق بتنمية الموارد البشرية؛
 - * تناسب الموضوع مع مجال التخصص؛
 - * الأهمية البالغة للقطاع الاقتصادي ومحاولة التعرف على أهم أسباب انخفاض أداء العمال بالمؤسسة الاقتصادية وحاجته لمثل هذه الدراسات للرفع من مستوى أداء عمالها؛
 - * لأن ضغوط العمل ظاهرة خطيرة على صحة وسلامة العمال بشكل خاص وأفراد المجتمع بشكل عام؛
 - * اهتمام جل المؤسسات بالجوانب الملموسة المؤثرة في الأداء الوظيفي وإهمال الجوانب غير الملموسة مثل ضغوط العمل خاصة في المؤسسات الجزائرية.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

- * الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة: ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة محل الدراسة، ويرجع ذلك لطبيعة موضوع الدراسة؛
- * الحدود المكانية: أجريت الدراسة بوحدة نوميديا لإنتاج الحليب ومشتقاته بقسنطينة ؛

* الحدود الزمنية: شملت الدراسة الميدانية الفترة من 2017/05/16 إلى غاية 2017/10/20؛ أما الدراسة ككل فتمند جانفي 2015 إلى فيفري 2017

مصطلحات الدراسة:

* **ضغوط العمل:** هي جزء من بيئة العمل المادية والنفسية ويعتبر أحد المصادر التي ينتج عنها حوادث وأمراض عمل متنوعة منها ما هو جسدي صحي، ومنها ما هو نفسي، ينعكس آثارهما سلباً على الفرد وعلى المنظمة ككل؛

* **وتعرف الباحثة ضغوط العمل من الناحية الإجرائية بأنها:** مجموعة الضغوط بمصادرها المختلفة (التنظيمية، الوظيفية، الفردية والخارجية) التي يتعرض لها العاملون في مؤسسة: ملبنة نوميديا -قسنطينة والتي تؤثر على مستوى أدائهم، و تقاس ضغوط العمل بالدرجة التي يحصل عليها العاملون في مؤسسة: ملبنة نوميديا -قسنطينة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس ضغوط العمل بمصادرها الأربعة (التنظيمية، الوظيفية، الفردية والخارجية) والمعتمدة في هذه الدراسة؛

* **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؛

* **وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه:** كل ما يقوم به العاملون في مؤسسة: ملبنة نوميديا -قسنطينة، من نشاط و واجبات ومهام محددة تم تكليفهم بها، بموجب الأنظمة و التعليمات الصادرة لسير العمل بكفاءة وفعالية، و يقاس الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العاملون في مؤسسة: ملبنة نوميديا -قسنطينة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي؛

* **المتغيرات الشخصية و الوظيفية:** هي تلك الخصائص أو الصفات التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص في الوظيفة مثل عدد سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي، ونظراً لتعددتها فقد اقتصرنا الدراسة على خمسة منها وهي: (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية و المنصب الوظيفي)؛

نموذج الدراسة:

يضم نموذج الدراسة توضيحاً بين أبعاد متغير الدراسة المستقل المتمثلة في ضغوط العمل والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، وهو ما يمكن توضيحه كالآتي:

* **المتغير المستقل:** يعبر عن ضغوط العمل وأبعادها والتي تشمل مصادر ضغوط العمل المعتمدة في الدراسة وهي: ضغوط العمل التنظيمية، ضغوط العمل الوظيفية، ضغوط العمل الفردية وضغوط العمل الخارجية.

* **المتغير التابع:** يمثل الأداء الوظيفي للعاملين

منهجية الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على جزء نظري اعتمدت فيه الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، لتأصيل وتحليل مفهوم ضغوط العمل ومفهوم الأداء الوظيفي والعلاقة بين المفهومين، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية في هذا الشأن، وهو المنهج الذي يتلاءم مع وصف وسرد الحقائق ذات الصلة بالظاهرة، أين تم التعريف وطرح مختلف المفاهيم والأبعاد التي لها ارتباط بالموضوع محل الدراسة، والاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وتحديد المتغيرات وأبعادها الرئيسية، وتتضمن هذه الدراسة جزء تطبيقي قامت فيه الباحثة بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة: ملينة نوميديا -قسنطينة، من خلال عينة مناسبة وملائمة، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات و لإظهار النتائج تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22) (Statistical Package for Social Sciences)

الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة مهمة يحقق من خلالها الباحث فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات،

1. دراسة باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي _دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية_ رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، 2008

تضمن هذا البحث التوضيح الجيد لضغوط العمل، ابتداء من البعد التاريخي لمفهوم الضغط ومختلف النظريات والنماذج المفسرة له، وقد سعى الباحث من خلال بحثه إلى تحديد أهم مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها مدرسو الابتدائي والمتوسط والثانوي، وأيضا معرفة مختلف الأعراض السيكوسوماتية والتي تعني الأمراض التي تصيب بعض أجهزة الجسم ووظائفه ولا تستجيب للعلاج الطبي الدوائي وعلاقتها بالضغوط المهنية، ومن خلال نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى أن المدرس في الأطوار الثلاثة يعاني من مستويات متوسطة من الضغوط، والتي تنعكس على أدائه المهني وأيضاً على حالته النفسية والجسدية، وتعتبر أهم مصادر الضغط حسب الدراسة تمثلت في عبء المهنة وصراع الدور، وأيضاً ضغط الوقت وسوء العلاقة مع الإدارة، أما بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الضغط المهني يعتبر خطراً على كل من المنظمة والإنتاج، وأيضاً الفرد التي يسبب له اضطرابات عصبية وأمراض نفسية وجسدية، وأيضاً توصلت كذلك إلى وجود مستوى متوسط للأعراض السيكوسوماتية، والتي لها علاقة دالة إحصائياً مع مصادر الضغوط، وقد اقترحت الدراسة تنمية المشاعر الإيجابية اتجاه العمل والقيام ببعض التدريبات الخاصة بتخفيف الضغط وأيضاً الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية.

2. دراسة مانع صبرينة، ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين_دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر -باتنة- رسالة ماجستير تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، وكان المنطلق أن ضغوط العمل هي أحد أهم العوامل المسببة للكثير من المشاكل التنظيمية وخاصة الأداء المنخفض التغيب والتسرب الوظيفي ...، ومن خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بتقديم خلفية نظرية عن الأداء الوظيفي وضغوط العمل، وقد حاولت الباحثة أيضاً التعرف على واقع أداء الأستاذ الجامعي، واكتشاف العوامل المؤثرة فيه وأيضاً التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى الأساتذة ومسبباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم مصادر الضغوط لدى الأساتذة، تتمثل في انخفاض الأجر وما يترتب عليه من مشاكل السكن والنقل وتلبية الاحتياجات، بما تفرضه مكانة الأستاذ وحجمه في المجتمع، كما أن تعدد الأدوار والمهام يؤثر سلباً على أدائه كما يعتبر مستوى الضغوط مرتفع نسبياً، وقد اقترحت الدراسة بتكثيف نشاط الجامعة فيما يخص توفير الدورات التدريبية والتكوينية.

3. دراسة عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

وقد تم التعرض في هذه الدراسة إلى خلفية متعلقة بضغط العمل والأداء الوظيفي، وقد حاول الباحث تقسيم ضغوط العمل إلى ضغوط عمل داخلية ناتجة عن مصادر مختلفة (تقييم الأداء الأمن الوظيفي، الهيكل التنظيمي...)، و ضغوط عمل خارجية (الوضع السياسي، الاقتصادي)، أما في دراستنا فقد تم تقسيم ضغوط العمل الداخلية إلى ثلاث مصادر ليكون التحديد أكثر دقة و وضوح، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفون يتعرضون إلى مجموعة من الضغوط منها داخلية وأخرى خارجية وأن لهذه الضغوط علاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء الوظيفي. وقد قام الباحث بتقديم العديد من التوصيات منها زيادة فرص الترقية، وزيادة الدرجات الوظيفية، وأيضاً الاهتمام أكثر بتقييم الأداء الوظيفي من خلال مستوى الموضوعية والعدالة، وأيضاً تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل.

4. دراسة بن طالب سامية ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة -دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات 2010.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة، وذلك من خلال التعرف على واقع البيئة السائدة في المنظمة، وتحديد مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، وبالأخص ضغوط العمل والتي تعتبر حسب وجهة نظر الباحثة من بين أهم العوامل تأثيراً لارتباطها الكبير بكل مجالات العمل، وأيضاً التعرف على أحسن الاستراتيجيات المساعدة على التخفيف من ضغوط العمل الزائدة، وقد توصلت الباحثة إلى أن ضغوط العمل تؤثر على الفرد سلوكياً ونفسياً وجسدياً، كما أنها تؤثر على المنظمة، لكن وضحت الباحثة أن ليست كل الضغوط سلبية لكن هناك نسبة من الضغوط الايجابية، والتي يجب أن تتوفر لكي يستمر العمل. ويعتبر التحديد الدقيق للمهام والتصميم الجيد للوظائف، من أهم الاستراتيجيات المخفضة لضغط.

وقد اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات من بينها: تفعيل نظام الاتصال باعتبار أن عملية الاتصال من شأنها أن تخفف من حدة الضغوط، ومن شأنها أن تقوى العلاقة بين العاملين وأيضاً تحسين الرواتب وتقديم الحوافز.

5. دراسة سعد بن معتاد عايد الروقي، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جده والقطاعات التابعة لها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

من خلال عمل الباحث في الجهاز الأمني، لاحظ ما سببته الضغوط من إرهاق وإزعاج للعاملين، الأمر الذي يترك تأثير سلبي على مضمون وجودة الأداء، في ظل انخفاض أو غياب الرضا الوظيفي. وتعتبر هذه الدراسة مهمة لتناولها عنصرين رئيسيين هما الأداء والرضا الوظيفيين، وقد تناولت هذه الدراسة جوانب نظرية مختلفة حول الأداء الوظيفي، من نظريات مفسرة كذلك بالنسبة لضغوط العمل، وقد تم تناول ضغوط العمل بشكل عام ولم يتم التعمق فيها على عكس الدراسة التي سنقوم بها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى الضغوط في الشركة محل الدراسة هي متوسطة عموماً، وأن أداء عمالها مرتفع، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء والرضا الوظيفي، وأيضاً وجود علاقة طردية من الرضا والأداء الوظيفي.

6. دراسة أنور جميل؛ سليم نعمة، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية لدى الموظفون في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (33)، العدد (5)، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الانفعالات النفسية والسلوكية للموظفين في مكتبة الأسد، والناجمة عن ظروف عملهم ودراساتهم، أي ما يتعرضون له من ضغط خلال مزاولتهم للدراسة أو العمل، وتكونت عينة الدراسة من 120 عامل وعاملة وقد توصلت هذه الدراسة، إلى أن أكثر مصادر الضغوط المهنية شيوعاً هو الضغوط الناتجة عن المردود المادي، وقد أكدت على وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط المهنية والأداء الوظيفي، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بالمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة.

وقد أهمل الباحث في الجانب التطبيقي، مصادر ضغوط العمل الخاصة بالفرد فشمولية الفرد وقدرته على التحمل لها دور كبير في إنشاء أو إخماد الضغوط، وهذا ما سيتم التطرق إليه في دراستنا.

7. دراسة احمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011.

انطلقت هذه الدراسة، من أن قدرة تحمل الأفراد العاملين لضغوط العمل محددة عند مستوى معين، فان قدرتهم على تجنبها تبدأ بالنفاد، وهذا ما يثير لديهم توترات وقلق قد ينعكس على صحتهم النفسية والجسدية، وأيضاً على إنتاجية عملهم، فالهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثر أداء العاملين في البنوك الإسلامية بمستويات الضغوط المختلفة، وقد قام الباحث في إطار الدراسة، بتحديد مفهوم ضغوط لعمل استناداً إلى وجهات نظر مختلفة، وأيضاً التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي من مناهج متنوعة، وقد توصلت الدراسة بشكل عام، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع وغموض الأدوار، ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة إلى تسهيل المهام الموكلة إلى الموظفين، وأيضاً الاهتمام بتحفيز الموظفين من شأنها أن تخفف حدة الضغوط في المؤسسة محل الدراسة.

ركز الباحث في هذه الدراسة على ضغوط العمل الوظيفية، من صراع وغموض الأدوار وغيرها من المصادر المتعلقة بالوظيفة، لكن تم إهمال ضغوط العمل التنظيمية مثل: النمط الإشرافي، عملية الاتصال، وأيضاً ضغوط العمل الفردية كالشخصية والتي تعتبر عوامل مهمة في زيادة أو انخفاض الضغوط.

8. دراسة حمزة أحسن، الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم -دراسة ميدانية في البلدة وتببازة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 1 (1) سبتمبر 2015.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ولايتي البلدة وتببازة، والكشف عن المصادر المسببة لهذه الضغوط، ومستوى تقدير الذات لدى معلمي المرحلة الابتدائية، وأيضاً تحديد العلاقة بين الضغوط المهنية، ومستوى تقدير الذات، حيث تعتبر مهمة جداً نظراً لتأثيرها الكبير على نظرة الفرد لنفسه، وأيضاً على طريقة تعامله مع الضغوط، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 115 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة الضغوط التي يتعرض لها معلمي المرحلة الابتدائية مرتفعة، كما أن نسبة تقدير الذات منخفضة، ومن بين توصيات الدراسة هي إشراك المعلمين في أي تعديل يمس مختلف البرامج وأيضاً الاهتمام بالتكوين المستمر للمعلمين.

9. دراسة شفاء احمد؛ وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، قسم الإدارة الصناعة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، 2015.

إن لضغوط العمل آثار قد تكون ايجابية أو سلبية على سلوك الأفراد ومستوى أدائهم، وهذا راجع إلى كيفية توجيه هذه الضغوط، فهناك من يوجهها لتكون حافز نحو الانجاز والتفوق لتحقيق أهدافه. فقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك العاملين في الشركة محل الدراسة إلى أهمية هذه الضغوط، وفيما إذا كانت الشركة تقيس فعليا مستويات أداء عملها، وهل يوجد ارتباط فعلي بين ضغوط العمل وأداء العاملين، وقد قام الباحث بتحديد ضغوط العمل بمجموعة من الأبعاد من صراع الدور، غموض الدور... وأيضا تحديد أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين من الإنتاجية ودوران العمل وغيرها.

وقد توصلت الدراسة بشكل عام، أن لضغوط العمل أثر ايجابي في أداء العاملين، ووجود علاقة ايجابية بينهم، وقد قدم الباحث استنادا إلى النتائج مجموعة من التوصيات منها: تقسيم الأعمال بشكل عادل بين العاملين؛ وأيضا قيام الإدارة العليا بتفويض العاملين صلاحيات أوسع لغرض تسهيل انجاز الأعمال، و ركزت الدراسة على مجموعة من العناصر التي تم التطرق إليها في دراستنا، بالإضافة إلى عناصر أخرى لم تورد في هذه الدراسة سيتم عرضها.

-تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في:

التعرف على المراجع البحثية المعتمدة، لكونها تتعلق بموضوع دراستنا، كما سهلت علينا تكوين صورة واضحة عن كيفية إعداد وإتمام البحث العلمي، ومحاولة تناول بعض العناصر التي لم تتطرق إليها هذه الدراسات، أو تم التطرق إليها لكن بشكل مبسط، كما تم الاستفادة منها في إعداد أسئلة استبيان الدراسة التطبيقية، وأيضا بينت لنا كيفية اختبار ومعالجة متغيرات الدراسة، ومختلف الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. كما يكمن الاختلاف في دراستنا، في كونها شاملة أكثر لمصادر الضغوط، فقد حاولت الباحثة تسليط الضوء على أغلب مصادر الضغوط المعروفة، وأيضا المتعرف عليها في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاحتكاك بمختلف العاملين فيها، كما يكمن الاختلاف في البيانات المستخدمة والنتائج المتوصل إليها.

صعوبات الدراسة

لقد واجهنا أثناء إجراء هذه الدراسة، العديد من الصعوبات و العقبات التي حدت من قدرتنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة، سواء في الجانب النظري من الدراسة أو في جانبها التطبيقي، والتي نلخصها على النحو التالي:

* أهم عقبة تمثلت في صعوبة التواصل مع بعض المسيرين، وكذا العاملين أثناء إجراء الدراسة الميدانية، حيث لمسنا أن هناك تباعد بين العمل البحثي و المهني، تبلور في عدم أكثرات بعض المسؤولين في المؤسسة بدراسات من هذا النوع، و عدم قدرة بعض من أبدوا تعاونًا على الإحاطة بالإشكالية المطروحة، ولا بالمفاهيم العلمية التي تضمنتها؛

* محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، وقلة الدراسات السابقة المحلية في الموضوع، خصوصًا في الجانب التطبيقي من الدراسة؛

* صعوبة توزيع الاستبانات واستردادها، في المؤسسة محل الدراسة، سواء بسبب أوقات العمل غير المناسبة، وعدم تعاون العمال لأن المؤسسة إنتاجية، وغير مسموح للباحثة بالدخول إلى أماكن العمل لتوزيعها، بل يجب تفويض الأمر إلى المسؤولين في كل قسم ، أو بسبب التمسك بتنفيذ الأنظمة الروتينية إزاء إجراء إداري؛

* هيكل الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على مقدمة عامة، وثلاثة فصول رئيسة ثم خاتمة عامة، بالإضافة إلى المراجع والملاحق. حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للضغوط، للتعرف على ماهية ضغوط العمل وكل ما يتعلق بها من محدداتها، وطبيعتها ومختلف مصادرها المعتمدة في الدراسة الميدانية، أما الفصل الثاني فتناول الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى الإطار النظري بمختلف جوانبه، من ماهية الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، إضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، وفي الفصل الثالث والأخير تم دراسة أثر ضغوط العمل بمصادرها المختلفة (التنظيمية، الوظيفية، الفردية والخارجية)، على أداء العاملين في مؤسسة: ملينة نوميديا -قسنطينة والمؤسسة ككل، حيث قسم هو الآخر إلى أربعة مباحث، خصص الأول لتحديد مجالات الدراسة، في حين تطرق الثاني لمنهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية، وتناول المبحث الثالث نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة، أما المبحث الرابع فتعرض لاختبار فرضيات الدراسة، لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

ضغوط العمل

تمهيد

تتكون أي منظمة من مجموعة من العوامل المادية، المالية، البشرية، التقنية... الخ ، ويعتبر العنصر البشري أهم هذه العوامل، لأنه المسؤول عن العوامل الأخرى وعن استغلالها بطريقة جيدة أو سيئة، كذلك فالأفراد العاملون فيها مجبرون على التفاعل والتواصل فيما بينهم، بشكل دائم لأداء ما هو مطلوب منهم، والسعي لتحقيق أهداف المنظمة. فمن خلال هذا التواصل والاحتكاك المستمر، وأيضا لوجود مصالح مشتركة أو أعمال متداخلة بينهم، تتشكل العديد من العلاقات بين مختلف الهيئات والمستويات، وأيضا باعتبار الفرد المسؤول الأول عن باقي الأصول في المنظمة و عن مستوى الأداء الكلي للمنظمة، كما أنه مطالب بإنجاز أعمال معينة، حسب ما يتيح له وظيفته، ووفق معايير محددة في وقت محدد ضمن ظروف، قد تسهل أو تعطل عملية الانجاز. كل هذا وبالإضافة إلى ما قد يتعرض له خارج العمل من ظروف غير مناسبة، تساهم في ظهور حالة من الضغط والتي تنشأ إما من البيئة الداخلية للعمل (تنظيم، وظيفة...) أو بسبب مشاكل أو ظروف خارجية (الحياة الاقتصادية، الحياة الاجتماعية...) التي ينقلها الفرد معه إلى عمله لا إراديا.

الضغوط ملح الحياة - كما يقال - فبساطة وسهولة العمل، قد تجعله ممل ودون طعم، وقليل من الضغط يعطي للعمل قيمة، ويساعد في تحسين أداء المورد البشري. فالمشكلة إذن ليست في الضغوط بحد ذاتها، لكن المشكلة في كمية الضغوط أو النسبة التي يتعرض لها العامل خلال عمله، حيث تعددت مصادره خاصة بعد تطور وتعدد الحياة سواء العملية أو العادية، ولذلك وجب على المنظمة التحكم وبشكل جيد في مصادر الضغوط على مستواها ، ومحاوله السيطرة عليها، وتوفيرها بالدرجة التي يتطلبها العمل، حتى لا تتسبب في انخفاض الأداء الذي قد ينجر عنه خسائر كبرى للمنظمة. وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى هما:

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: مصادر، مستويات ومراحل ضغوط العمل

المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل، استراتيجيات التعامل معها

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من المواضيع التي نالت مساحة كبيرة من اهتمام الباحثين خاصة في مجال الإدارة وعلم النفس "باعتبارها تحديا عالميا"¹ تعددت مطالبه، والتي زادت من حدة هذه الضغوط وساهمت في انتشارها، وذلك من خلال زيادة الأعباء والمنافسة وغيرها من المتغيرات. كما أن الإنسان وحسب تركيبته البشرية، يتأثر بكل ما حوله، كما أنه يتعرض إلى مثيرات عديدة ومتنوعة سواء في حياته بشكل عام، من مجتمع وأصدقاء وظروف (سياسية، اقتصادية...) أو حياته العملية بشكل خاص، من تنظيم ووظيفة وغيرها، فبعضها يمر ويتكرر دون أن يترك أي أثر على المستوى النفسي أو السلوكي للفرد، أو حتى قد يصبح عادة، ومنها ما قد يتسبب له بأمراض واختلالات نفسية وسلوكيات غير مرغوبة .

ومن هنا سنحاول التعرف على مفهوم ضغوط العمل ومختلف الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهميتها وبعض المفاهيم المرتبطة بها

الضغط في مكان العمل أمر لا مفر منه خاصة مع المطالب المعاصرة²، "والأعباء المتعددة والتطور الكبير في مجال الأعمال، وأساليب أدائها، وأيضا مع زيادة المنافسة بين المنظمات في مختلف القطاعات. فتعريف ضغط العمل تغير مع هذه التطورات، وقد تعددت تعاريفه أيضا بسبب اختلاف الزاوية، التي يتناول منها الموضوع، وأيضا باختلاف مجال دراستها والجانب المراد البحث فيه، فالجانب النفسي مثلا يختلف عن الجانب العملي، لأن مصب الاهتمام يختلف.

وسنستعرض في هذا المطلب مفهوم ضغوط العمل ، أهميتها وأيضا مختلف المفاهيم المرتبطة بها.

الفرع الأول: مفهوم الضغوط وضغوط العمل

1- مفهوم الضغوط:

قبل التطرق إلى تعريف الضغوط يجب التعرف على أصل الكلمة.

¹ Philip j and others, coping with work stress areview and critique, 1ed, published wiley-blach we, oxford,2010 , p: 7.

² Stavroula Lek and others, work organization and stress, world health organization, protection workers health series N 3, 2003, p: 3.

إن الضغوط قديمة قدم الإنسان نفسه، وارتباطها الكبير بمختلف ما حوله من متغيرات وأحداث، فقد "لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد عرف الإنسان أول جريمة قتل عندما قتل أحد ابني آدم أخاه، وما تعرض له القاتل بعد ذلك من إحساس بالندم والذنب. وواجه الإنسان الأول ظروف الطبيعة دون أسلحة كافية وكان نهباً للحجوع والمرض والتشرد، ثم كان فريسة للصراع والظلم والاضطهاد، وظل يكابد هذه المشقات قرّونا وقرّونا. غير أن الاستخدام الرسمي لمصطلح stress بدأ في أوائل القرن 14 عشر، وقصد به في ذلك الحين المشقة hardship والعسر straits والمحنة (الضراء) adversity والأسى affection. وفي أواخر القرن السابع عشر استخدم هوك hooke الضغوط في سياق العلوم الطبيعية، بالرغم من أن هذا الاستخدام لم يكن منظماً حتى بدايات القرن التاسع عشر، وقد استمرت المصطلحات الدالة عليه وعاشت وازدهرت في أحضان علوم الطب في ذلك الوقت، حيث اعتبرت Strains الضغوط والمشقة هي أساس اعتلال الصحة¹.

كما "يعتبر كانون (1932) أول من بحث في الضغوط، وقد توصل إلى أن استدامة هذه الأخيرة تؤثر سلباً على الفرد إذ تؤدي إلى اضطراب النظام البيولوجي لديه. غير أن هذا المصطلح لم يتداول إلا بعد "أول مناقشة رئيسية لمفهوم الضغط من الطبيب المجري هانز سيلبي (1936)²، واستعمل كمصطلح بيولوجي يدل على أي استجابة غير محددة من الجسم ناتجة عن كل تحريض ممارس على هذا الجسم"³، وكان أول شخص يقدم وصفاً له، "وبذلك أطلق هذا المصطلح على هذه الظاهرة"⁴.

وتؤكد أغلبية الدراسات أن هانز سيلبي أول من أدخل مصطلح الضغوط إلى الحياة العلمية، وحسب نويير سيلامي كلمة stress الإنجليزية مشتقة على وجه الاحتمال من distress الفرنسية القديمة distress، والتي تشير إلى معنى الاختناق والشعور بالضيق أو الظلم، وقد تحولت إلى الإنجليزية إلى distress إشارة إلى الشيء

¹ جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، مصر، مارس 2007، ص: 7.

² Roland Ferenczilas, work stress and organizational justice, ph.D. dissertation, management and business administration doctorate school, institute of management faculty of organizational behavior, convinus university Budapest, hongrie, 2011, p: 32.

³ Stress au travail un défi collectif, journée mondiale la sécurité et de santé au travail, 28 avril 2016, p1 édition, organisation internationale du travail, Genève, p : 3.

⁴ فتيحة مزياي، أثر مصادر الضغط المهني استراتيجيات المقاومة والمعبرية الانفعالية والدافعية/العقلانية على لاحتراق النفسي عند ضباط الشرطة-دراسة ميدانية بالمديرية العامة للأمن، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص: 33.

غير المحبب أو غير المرغوب فيه¹، في حين أشار احد الكتاب كلمة ضغط stress إلى الكلمة اللاتينية (stringere)، والتي تعني يسحب بشدة to draw tight وقد استخدمت كلمة ضغط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراه"، و" جهد قوي"، و"إجهاد" وتوتر لدى الفرد².

1-التعريف اللغوي للضغط

ترجع كلمة الضغط في مفهومها إلى (ضَغَطَ)، فقد جاء في القاموس المحيط للفيروز أبادي (ضَغَطَهُ) بمعنى عصره وزجه إلى شيء ما، (ضغطه) بالضم الضيق والإكراه³، ويشير المعجم الوجيز، إلى أن الأصل اللغوي للكلمة هو⁴ ضَغَطَهُ ضَغَطًا أي عصره وزجه⁵.
ضَغَطَهُ يَضَغَطُهُ ضَغَطًا أي زحَمَهُ إلى حائِطٍ ونحوه⁶.

2-التعريف الاصطلاحي للضغط:

يختلف معنى الضغط باختلاف الأشخاص⁷، كما يختلف معنى الضغط من مجال علمي وعملي لأخر، ففي مجال الطب نقول مثلا ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه تيار الدم على جدران الأوعية الدموية، وفي الهندسة هو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، وفي الطبيعة الضغط الذي يركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة، ويؤثر عليها في جميع الاتجاهات⁸ وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط كل قوة تسلط على جسم ما وتحدث تغييرا في شكله أو تتسبب في كسره.

¹ باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي-دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص: 58.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص: 283.

³ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 161.

⁴ طه عبد العظيم حسين؛ سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2006، ص: 16.

⁵ نفس المرجع، ص: 16.

⁶ معاجم، الصحاح اللغة www.maajim.com/dictionary/ضغط#4-34305 شوهد يوم 2018/02/01 الساعة 18:08.

⁷ John M. Lvankevich and others, organizational behavior and management, 9th ed, mc craw-hill Irwin, new York, 2011, p: 242.

⁸ طه عبد العظيم حسين؛ سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص: 16.

ومن الناحية العلمية فانه، من المفيد النظر إلى الضغوط باعتبارها، استجابة يقوم بها الفرد وأن ينظر إلى المواقف والأحداث والتصرفات باعتبارها مسببات¹.

بشكل عام يعتبر الضغط نتيجة للخلل يظهر عند شخص أو مجموعة من الأشخاص².

كما أنه " حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات، بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة³، فهو حالة من انعدام التوازن، بين المطالب الداخلية والخارجية⁴ كما أنه " يحدث عبئا على قدرة الفرد على التكيف⁵.

ب_ مفهوم الضغوط العمل:

ضغوط العمل هي حقيقة لكثير من الناس الذين يواجهون مشاكل في العمل⁶، فهو شر لا بد منه فمادام العامل ينجز ويعمل فهو في عرضة للعديد المواقف الضاغطة، لأنه يتعامل مع أفراد بشكل دائم ومقيد بأوقات ومهام محددة، كما تلعب التغيرات النفسية دورا كبيرا في ظهور الضغط، فضغط العمل ليست مرتبطة بعنصر أو عامل واحد فقط بل مجموعة من العوامل.

وقد تعددت تعاريف ضغوط العمل، حسب نظرة كل باحث لها، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد، واعتبرها المسبب الرئيسي للضغط، وبعضهم ركز على القدرات والمهارات الخاصة بالفرد، وبعضهم اعتبر الوظيفة ومكان العمل المصدر الرئيسي، وأيضا ما يتعرض له الفرد من مطالب وعوائق. وفيما يلي عرض لمجموعة من أهم هذه التعاريف.

¹ جمال الدين محمد المرسي؛ ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 514.

² François ; D. Liévin, démarche de prévention du stress au travail, la réalisation d'un diagnostic organisationnel, DMT études et enquêtes 107, édition inrs, 3ieme trimestre 2006, paris, France. P :20.

³ ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك (الفرد والجماعة)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 371.

⁴ نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 85.

⁵ سامر عبد الحميد البشاشة، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد2، 2005، ص: 483.

⁶ David Wain Wright ; Michael cnan, work stress the making of a modern epidemic , first edition, published by master book services limited, oxford, Britain, 2002, p: vi.

-ضغوط العمل كما عرفها grath بأنها عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد العامل والبيئة، بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص¹، فحسب هذا التعريف يتعرض الفرد إلى ضغوط عمل عند مواجهته لفرصة قد لا تتكرر، أو تعرضه لعوائق تعطل قيامه بالأعمال، أو زيادة المطالب الموجهة له. لكن هذا يرجع أيضا إلى الطاقة الاحتمالية للفرد وقدراته على المواجهة، لأن ما يعتبر عائق لفرد قد يعتبر أمر طبيعي لفرد آخر.

-كما عرفها bheer and newman " حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل، مع خصائص العاملين، تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد، وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"². فحسب هذا التعريف اعتبرت ضغوط العمل حالة تظهر نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الخاصة بالعمل، مع الفرد ويؤيده في هذه النقطة التعريف السابق، كما أوضح الباحثان نتائج هذا التفاعل، التي تظهر على الفرد سواء على الصعيد النفسي أو الجسمي، إلا أنه أهمل البيئة الخارجية.

-وقد حدد mastteson and ivancevich نوعين من الضغوط في أبحاثهم "تخفيف" و "استجابة"³، فمنها ما تعمل كمحفزات تدفع بالعامل إلى تحسين وزيادة أدائه، ومنها ما تكون ردة فعل لموقف معين، أو من مثير تتسبب في تغيير من إنتاجيته وتضعف أو تقوي من قدرته على العمل.

-كما أنها تعتبر " نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، و ردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية"⁴ فحسب هذا التعريف تعتبر ضغوط العمل رد فعل لعوامل خارجة عن الفرد، أي تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة أو بعوامل داخل التنظيم.

-وتعرف أيضا بأنها "الضغوط التي يحدثها العمل، أو التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل إما لطبيعة العمل ، أو نتيجة لممارسات ترتبط بنظام العمل بشكل مباشر، أو غير مباشر ولفترة طويلة من الزمن"⁵.

ويتفق هذا التعريف مع التعريف السابق، باعتبار أن الضغط ينتج من أسباب لا تتعلق بالفرد، لكن في الواقع أن للفرد كذلك مساهمة كبيرة في ضغوط العمل، إما بكونه مسبب رئيسي لها من خلال بعض صفاته، أو بالطريقة

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص: 160.

² نفس المرجع، ص: 160.

³ Amy Rebecca caponett, the correlates of work role stress with employee burnout engagement, doctoral dissertation, trace Tennessee research and creative exchange, university of Tennessee, Knoxville, august 2012,p:21.

⁴ جريندريج وآخرون، تعريف ومراجعة رفاعي احمد؛ بسيوني إسماعيل "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص:34.

⁵ أنور حسين سحراء، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص: 213.

التي يتعامل بها مع الضغط، والتي قد تساهم في تفاقمه، وقد أشار في هذا التعريف إلى نقطة مهمة ألا وهي طول فترة تعرض الفرد لمسببات الضغوط، لأن التعرض اللحظي لمسبب الضغط قد لا يؤثر على الفرد.

- في حين يعرفها سيزلاقي و والاس بأنها "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد¹، و يعتبرها عسكر "مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية، التي تحدث للفرد ردود فعل، أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له². فحسب تعريف سيزلاقي و والاس قد يتسبب الفرد أو المنظمة أو البيئة الخارجية، في ظهور الضغوط ويكون أثرها على الفرد بشكل أساسي، باعتبارها تجربة شخصية، يتعامل معها الفرد وتترك أثارها عليه، ويشاركه الرأي في هذه النقطة علي عسكر .

- ويعتبر تعريف سيزلاقي و والاس شامل، لأنه يضم أغلب مصادر الضغط، من فرد، منظمة وبيئة خارجية، وبين مختلف أثارها على الفرد. لكن الأثر يكون أيضاً على المنظمة باعتبار الفرد جزء منها.

- وفي تعريف آخر " بأنها عدم مواءمة أو عدم تناسب، بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله³، فيرد بطريقة سلبية وبصورة غير منتجة⁴، وفي نفس السياق يعرفها المعهد الوطني الكندي 1999 بأنها "الأضرار الجسمية والعاطفية، التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع القدرات والموارد المتاحة"⁵. فحسب التعريفين يعتبر الضغط نتيجة للفجوة بين ما يمتلكه العامل من قدرات ومهارات، وما تتطلبه الوظيفة.

- كما يعرف بأنه "استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية والعمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل، أو موقف، أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية وجسدية عالية⁶. وحسب هذا التعريف ترتبط درجة الضغوط، بالفروق الفردية، مثل جنس، و سن وغيرها وأيضاً، درجة الوعي والإدراك المتوفرة عند الفرد العامل، فمثلاً المراهق لا يتعامل مع الضغط مثل كبير السن.

¹ اندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص: 180.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص: 107.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 160.

⁴ Daniel L. Araoz, power over stress at work, published by thorogood, London, 1998, p: 9.

⁵ Jungwee Park, work stress and job performance, statistic Canada, catalogue N. 75-001-XIE ,decembre 2007, p: 5.

⁶ حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 284.

- كما يعرف كوبر ومارشال ضغوط العمل بأنها "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد)، والتي لها علاقة بأداء عمل معين¹، فحسب هذا التعريف ترتبط ضغوط العمل، بكل ما يتعلق بالوظيفة ومكان العمل. إلا أن للبيئة الخارجية دور أيضا في تتسبب جزء من الضغوط.

على الرغم من كل الجهودات لتحديد مفهوم ضغوط العمل إلا أن الاختلاف الكبير حول ضغط العمل تمحور في ثلاث اتجاهات تتمثل في:

- **الاتجاه الأول:** يشير مفهوم الضغط إلى مشير أو منبه يترتب عنه ظهور سلوك لدى الأفراد على مستوى العمل؛

- **الاتجاه الثاني:** يشير مفهوم الضغط حسب هذا الاتجاه إلى رد الفعل بحد ذاته أي استجابة لتهديدات أو ظروف غير ملائمة تواجه الفرد؛

- **الاتجاه الثالث:** تعتبر ضغوط العمل تفاعل بين المشير والاستجابة.

وحسب رأي الباحثة الضغط يكون بسبب مشير، يؤدي إلى ظهور استجابة متمثلة في سلوك (قد يكون ايجابي أو سلبي) يختلف حسب قدرات وخصائص الأفراد ودرجة وعيه.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن ضغوط العمل هي استجابة أو رد فعل نتيجة تعرض الفرد لموقف أو حالة تشعره بالتهديد، يتعرض لها داخل أو خارج مكان العمل ، تؤثر سلبيا في غالب الأحيان على صحته النفسية والبدنية، مما يؤثر على أدائه في المنظمة.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم المرتبطة بضغط العمل:

قد يعبر عن الضغوط بمصطلحات أخرى قريبة من مفهومه أو تتشابه معه في نقطة أو مجموعة من النقاط ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

القلق أو التوتر:

¹ محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 ص: 42.

هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل¹، ويقع الإنسان تحت ضغط التوتر، إذا أحس أنه غير قادر على تحمل هذا التهديد، وكذلك إذا أحس أنه لن يستطيع السيطرة على هذا الموقف²، أو إذا لم يستطع إشباع حاجاته، وقد ينتج أيضا، من "الخوف مما يمكن أن يحدث في البيئة"³، فهو مجموعة من الأعراض المتداخلة، نتيجة للخوف والتوتر من احتمال خطر متوقع يكون مصدره، في أغلب الأحيان غير معلوم، ومن هنا يمكن أن يكون الخطر مظهرا أو علامة على الضغوط، أو جزء من الاستجابة للضغوط⁴، ومن هذا المنطلق تبين وتظهر نقطتان رئيسيتان للفصل بين الضغوط والقلق⁵:

- أن الضغوط تعد سببا مباشرا لظهور القلق؛
- أن الضغوط لها جانبان احدهما سلبي والآخر ايجابي، والقلق يعبر عن الجانب السلبي للضغوط.

الإحباط:

هو حالة عدم إشباع الحاجات الناشئة لدى الفرد، وشعوره بالفشل وخيبة الأمل، عندما يواجه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين تحقيق هدف ما⁶. وعندما يحدث الإحباط يكون بدرجات متفاوتة، فهناك إحباط بسيط يمثل إعاقة في حاجة وقتية عابرة، وهناك إحباط شديد يتمثل في إعاقة هدف معين في الحياة، بعد السعي لتحقيقه مدة طويلة من حياة لفرد⁷.

الأزمة

يرادف بعض الباحثين بين الضغط والأزمة، ولكن الضغط يختلف عن الأزمة، فالأزمة عبارة عن موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة، "كما تعرف على أنها" طرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول تحدد في

¹ محمد الصبري، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 319.

² عبد الرزاق الرحاحلة؛ زكريا احمد العزام السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 173.

³ شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 69.

⁴ عبد الفتاح صالح خليفات؛ شرين محمد المطارنة، اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد(2+1)، 2010، ص: 190.

⁵ نفس المرجع، ص: 190.

⁶ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 76.

⁷ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي (منحنى تطبيقي معاصر)، دار الإعلام، عمان، الأردن، 2012، ص: 385.

ضوئها احذاب المستقبل، التي تؤدي إلى تغيير كبير، " تحدث بشكل مفاجئ تدفع بالفرد إلى مكابدة بعض المشكلات النفسية والصحية بعد حدوثها¹.

الاحتراق النفسي:

تعود البدايات المبكرة لمصطلح الاحتراق النفسي لهربرت فرويدنجرود 1974، وذلك من خلال دراسته عن الاستجابة للضغوط، التي يتعرض لها المنشغلون بقطاع الخدمات²، ويعرف بأنه " العملية التي ينسحب فيها الموظف المعروف بالتزامه السابق بالعمل، وارتباطه بعمله نتيجة لضغوط العمل التي تعرض لها الموظف أثناء هذا العمل"³، و هو حالة نفسية سلبية تصيب المديرين، نتيجة مجموعة من الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها، وتنعكس هذه الحالة النفسية لديهم على سلوكهم، و ممارساتهم اليومية تجاه العمل، والأفراد الذين يعملون معهم⁴، كما هو " حالة استنفاد انفعالي لطاقات الفرد الجسمية والعقلية والوجدانية والمهارية، نتيجة لعوامل التوتر والتدهور الناجمة عن ضغوط نفسية، أو مهنية، أو اجتماعية، أو معرفية⁵. من خلال تعاريف الاحتراق النفسي قد يعتبر آخر مرحلة، يمكن أن يصلها الفرد بعد تعرضه للضغوط، أو محاولة أو حل يتبعه الفرد للتخلص من الضغوط.

الإجهاد:

هو التأثير المجتمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة⁶، كما هو المعاناة الداخلية التي نشعر، بها كرد فعل تجاه موقف ما يصعب علينا معالجته⁷، فالإجهاد غالباً ما يؤدي إلى الإحباط والقلق، مما يضعف اللياقة الذهنية وتصاب بالإرهاق البدني و العصبي⁸، ومنهم من يربطه بالجانب النفسي من مشاعر وأحاسيس، ومنهم من يربطه بالجانب الصحي، كأعراض المرض

¹ خديجة عاشور، ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جوان، 2012، ص: 189.

² سميرة ميسون؛ فوزية محمدي، إدراك مصادر الضغط المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مباح ورقلة، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، 2010، ص: 293.

³ خديجة عاشور، مرجع سابق، ص: 191.

⁴ هشام مكي؛ نادية مداح، دور ضغوط العمل في نشوء ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين، ملتقى وطني حول ضغوط العمل بين الإهمال والاهتمام، 11-12 فيفري 2014، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص: 8.

⁵ نفس المرجع، ص: 8.

⁶ شفاء محمد علي، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص: 136.

⁷ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 180.

⁸ نفس المرجع، ص: 180.

وغيرها¹، فالإجهاد هو نتيجة للتعرض المستمر للضغوط، ومقاومتها والتي تتطلب مجهود بدني ودهني مما يصيب الفرد بالإجهاد.

الصراع:

يتولد الصراع عندما يواجه الفرد مشكلة اتخاذ قرار أو إتيان سلوك في موقف معين، وهو غير قادر على ذلك نظرا لتعدد البدائل (القرارات الممكنة)²، والصراع بمختلف أشكاله وأنواعه لا يحمل بين طياته إلا الضرر والدمار، وتهدم البنية التنظيمية في العلاقات الإنسانية³، فالصراع قد ينتج عن تضارب المصالح أو تضارب الأدوار، وقد يكون بين الزملاء أو المستويات الإدارية، أو حتى صراع نفسي يتعرض له الفرد عن محاولته لاتخاذ قرار معين تتعارض فيه أفكاره.

المطلب الثاني: بعض النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل

للتعرف أكثر على ضغوط العمل، ولحاولة "بناء نموذج فكري رفيع، يوضح الضغوط من المهم العودة إلى النماذج النظرية المتاحة"⁴ والتي تناولت الضغوط من جوانب ومجالات مختلفة، ساعدت في توضيحها وتفسيرها بشكل أفضل، وبذلك سنستعرض مجموعة من النماذج.

الفرع الأول: نموذج هانز سيلاي؛ نموذج ميتشغان ونموذج هب

أولاً: نموذج هانز سيلاي (الأعراض العامة للتكيف) 1974:

يعتبر هذا النموذج من أهم وأقدم النماذج، وقد قام اثر الدراسات التي أجراها هانز لتحديد استجابات الفرد الجسمية والنفسية، حيث اعتبر أن لأعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط هدفا للمحافظة على الكيان والحياة

¹ نفس المرجع، ص: 180.

² شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص: 71.

³ حضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 142.

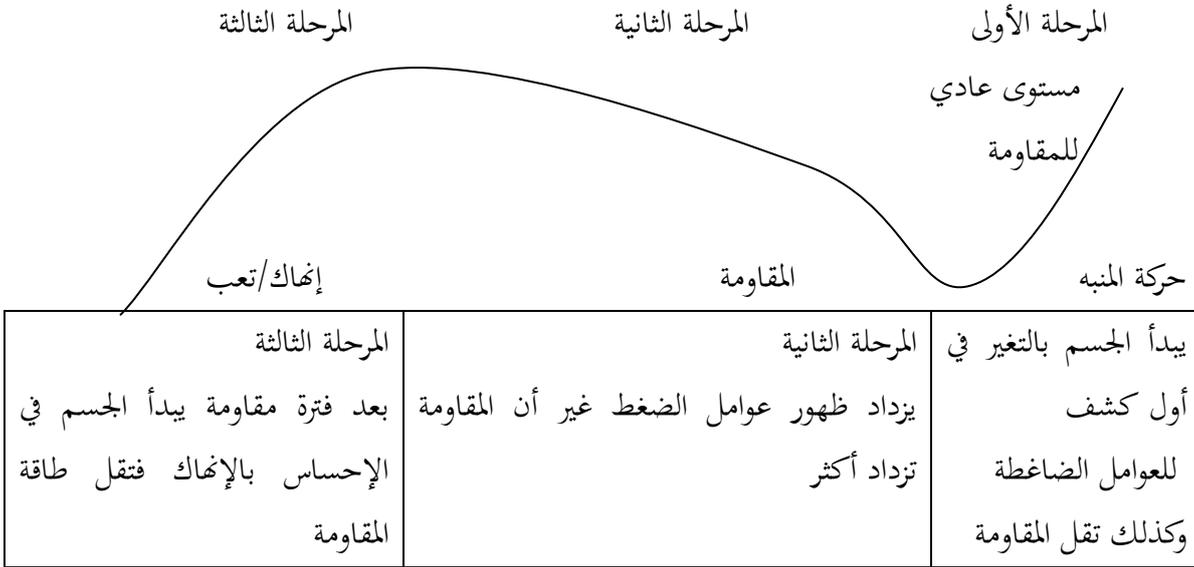
⁴ David Giauque et autres, stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de suisse ramande dans un contexte de réformes, @grh, N 9 , boeck supérieure, 2013, p : 130. <http://www.cain.info/revue-@grh-2013-4-page-123-htm>. يوم 2017/02/11 الساعة 21.05

وقد كشفت هذه الدراسات أن هناك مجموعة من الاستجابات المتسلسلة يمكن التنبؤ بها، والتي عرفها بأعراض التكيف العام . وقد أوضح هانز في نموذجه أن استجابة الفرد تمر بثلاثة مراحل وهي:

- **مرحلة الإنذار أو التنبيه:** تعتبر هذه المرحلة الاستجابة الأولية أو المبدئية للموقف الضاغط، وتبدأ عند إدراك وإحساس الفرد بالتهديد الذي يحيط به عن طريق حواسه، ثم ترسل رسائل عصبية إلى الأجهزة المعنية وبعدها يقوم الجسم بإفراز هرمونات في الجسم وهنا يكون قد تمهياً لعملية المواجهة.
- **مرحلة المقاومة:** وهي مرحلة الحفاظ على التوازن الحيوي لأنسجة الجسم، عندما يتعرض للتحطيم والتدمير، إلا أنه بعد تعرض الفرد لضغط طويل المدة فإنه يصل إلى نقطة يعجز فيها عن الاستمرار¹، فيصاب بنوع من الإجهاد والتعب ويصبح غير قادر على المقاومة.
- **مرحلة الإنهاك:** في هذه المرحلة يصبح الفرد عاجز عن التكيف والاستمرار في المقاومة والصد، وتستنفد فيها الأعضاء الحيوية قوتها للمواجهة والمقاومة، مما يعرض الجسم لمجموعة من الأمراض ويكون منهكا وغير قادر على تقديم أي جهد، و"قد يؤدي في بعض الحالات إلى الموت"².

والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم(01): مراحل الضغوط عند سيلاي



المصدر: خديجة عاشور ، ضغوط العمل-النظريات والنماذج-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس والعشرون، جوان 2012، ص: 200

¹ فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:101.

² علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط3، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003، ص: 44.

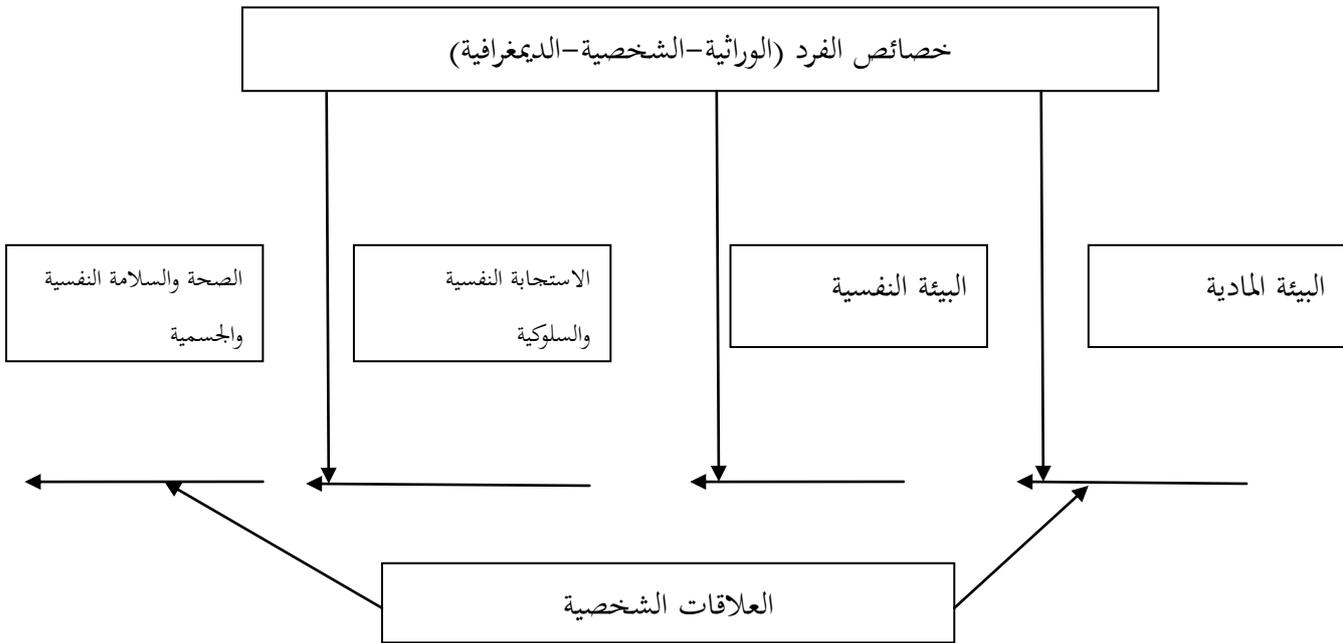
ثانيا: نموذج ميتشغان 1974:

يعود هذا النموذج إلى الدراسات التي قام بها معهد البحث الاجتماعي بجامعة ميتشغان الأمريكية، ويوضح هذا النموذج كيفية تأثير البيئة على الفرد وعلى إدراكه بشكل أخص، والتي تؤثر بدورها على طريقة استجابته للمواقف لأن كلما تغير إدراك الفرد لموقف معين، تغيرت طريقة استجابته لذلك الموقف، ومن ثم يكون التأثير على صحته.

ويشير هذا النموذج إلى أن الموائمة بين الفرد والبيئة، ليست دائما على نفس الوتيرة بل ترتبط بعوامل منها ما يتعلق بالفرد بحد ذاته، من حيث السمات الشخصية أو الصحية وغيرها، وأخرى بالطريقة التي ينجز بها الفرد أعماله في المنظمة والأساليب التي يستخدمها في ذلك، وجوهر هذا النموذج هو العلاقة بين إدراك الفرد لمهامه في المنظمة وإدراكه لما يمتلك من قدرات ومهارات لإنجاز تلك المهام، وما لديه من رغبة وحافز لإتمامها. والافتراض القائم في هذا النموذج أن الضغط ينشأ ويرتفع كلما اتسعت الفجوة بين الفرد والبيئة.

والشكل الموالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (02): نموذج ميتشغان



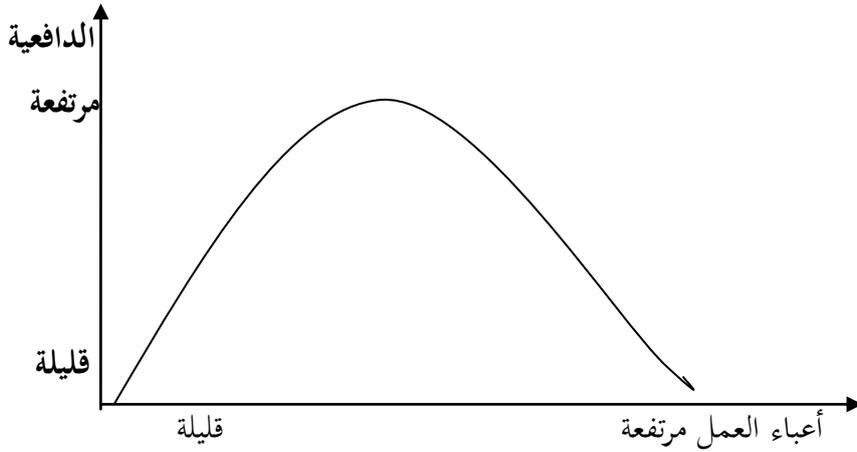
المصدر: عبد المجيد واحدي، الضغط المهني وعلاقته باتجاهات الإطارات والعاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2008، ص:

ثالث: نموذج هب

اهتم هذا النموذج بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بالمدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه، حيث يؤكد هب من خلال هذا النموذج أن العمل ذو متطلبات قليلة يؤدي إلى الشعور بالملل، أما الزيادة المقبولة تعتبر كحافز ومشجع للعمل. أما بالنسبة للزيادة الكبيرة في المتطلبات قد تخلق نوع من القلق والتوتر، خاصة إذا فاقت قدرات الفرد مما يخفض تركيزه ويخفض رغبته في العمل.

والشكل الموالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (03): نموذج هب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فرضيات النموذج

الفرع الثاني: نموذج ماك جرات؛ نموذج لازاروس و فلوكمان؛ نموذج لير ونيومان

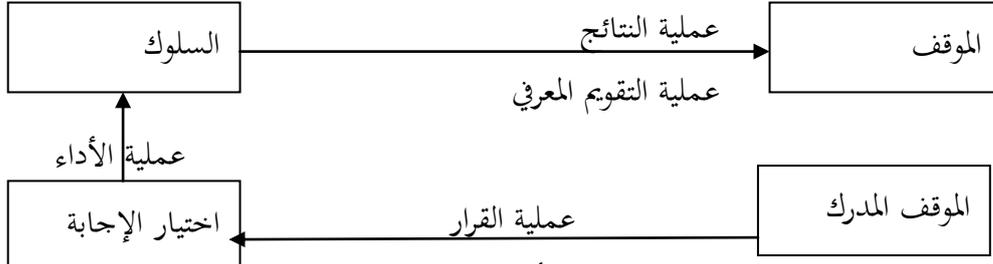
أولاً: نموذج ماك جرات 1976:

ظهر هذا النموذج سنة 1976 من خلال دراسات أجراها ماك جرات، ووفقاً لهذا النموذج فإنه تم إدراك الموقف من قبل الفرد مع التأكيد القوي على تقويم الموقف أثناء عملية الإدراك، والذي يقود الفرد بالتالي إلى القيام باستجابة في سلوك طوعي، بدلا من الاستجابات النفسية والعضوية والسلوكية¹، فهو يركز على شرح السلوك الاجتماعي للفرد في مكان عمله بالدرجة الأولى.

والشكل التالي يوضح النموذج:

¹ عبد الرحمان هيجان بن أحمد، ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدراكها، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1998، ص ص: 58-59.

الشكل رقم (04): نموذج ماكجرات



المصدر: محمد بن حامد ، مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التربية البدنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية- دراسة ميدانية لثانويات ولاية بليدة-، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2008، ص: 45.

ثانيا: نموذج لازاروس فلوكممان:

قدم لازاروس وفلوكممان نموذجا في إطار العلاقة بين الشخص والبيئة والتقييم المعرفي، ويرى أن أساليب مواجهة للضغوط تتحدد من تقييم الفرد للموقف، فعندما يواجه الفرد موقف ويتم تقييمه بأنه ضار ومهدد يمثل تحديا لتوافقه هنا ينشأ الضغط¹، وقد ميزا الباحثين بين نوعين التقييم:

- التقييم الأولي: فالفرد عندما يتعرض لموقف ما فإنه يستخدم معارفه لتحديد إمكانية إصابته بضرر.
- التقييم الثانوي: يقوم الفرد بتحديد ما يملكه من قدرات ومهارات وأيضا تحديد الأساليب التي يستخدمها لمواجهة الموقف.

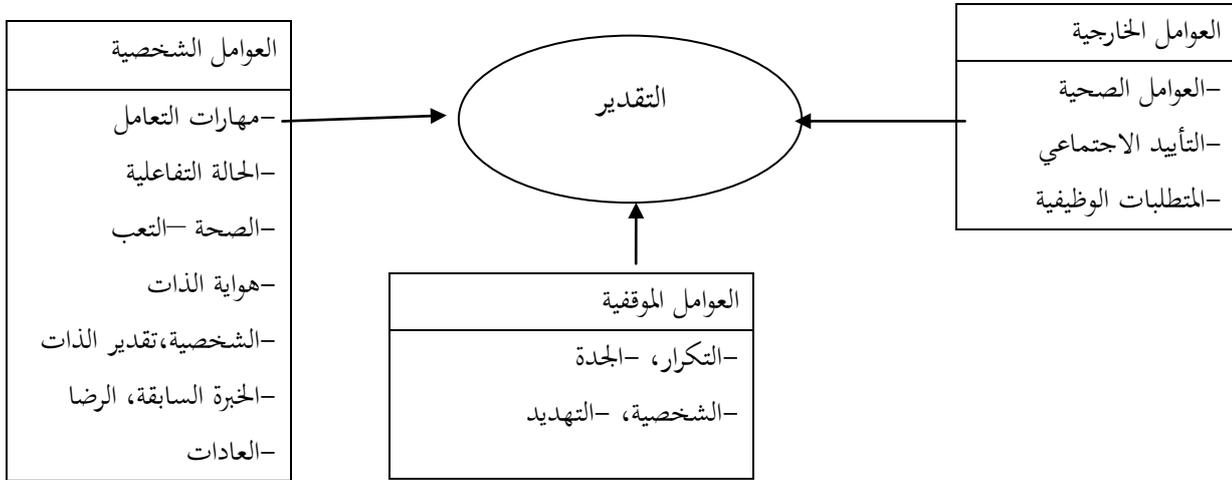
أو بعدها يقوم الفرد بإعادة تقييم كيفية إدراكه ومواجهته للموقف الضاغط، نتيجة حصوله على معلومات جديدة تخص الموقف الضاغط، أو عندما يدرك أن استجابة المواجهة للحدث الضاغط تكون أقل فاعلية عما هو متوقع عندئذ يغير تقييمه أو يعيد النظر في استجابة المواجهة².

وفقا لهذا النموذج يتوقف إحساس الفرد بالتهديد أو العجز على مدى قدرته وتقييمه المعرفي لهذا الموقف، والذي يتوقف بدوره على الخصائص الشخصية للفرد. ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:

¹ طه عبد العظيم؛ سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص: 56.

² نفس المرجع، ص: 57.

الشكل رقم (05): نموذج لازاروس فلوكممان

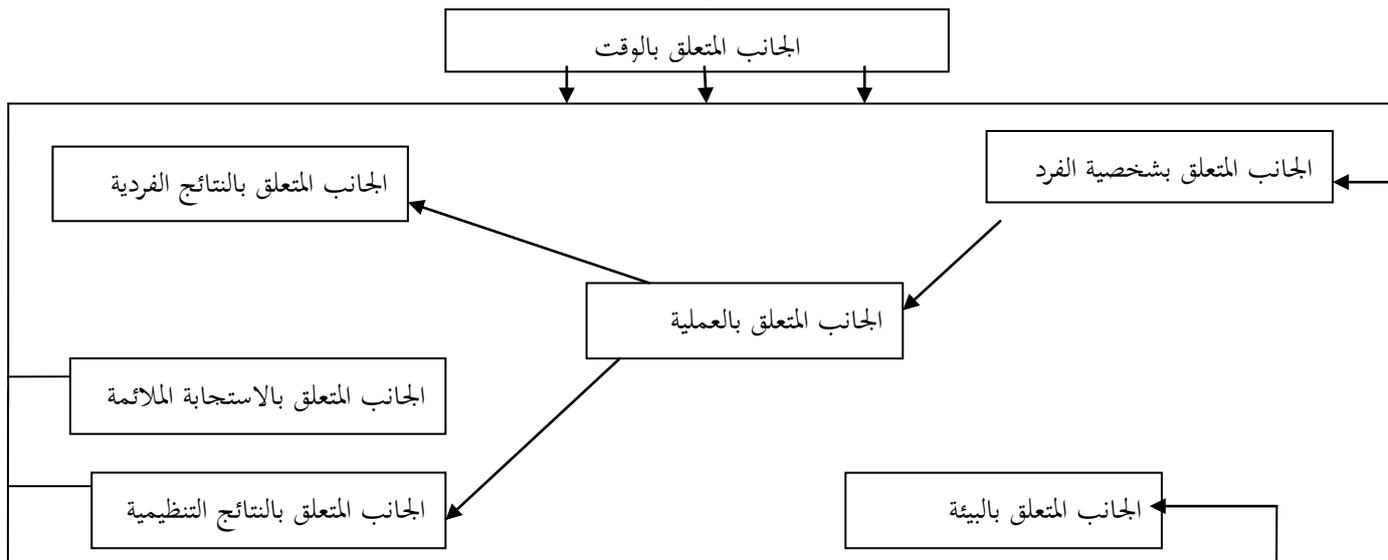


المصدر: باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي-دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص:73

ثالثا: نموذج لير ونيومان 1978

يقوم هذا النموذج على افتراض أن هناك مصدران للضغوط التي يتعرض لها الفرد وهما: **الفرد والمنظمة**، حيث يتفاعل هذان العنصرين فيما بينهما في زمن محدد، وتترك هذه الضغوط آثارها على الفرد والمنظمة، مما يدفع كلا العنصرين إلى الاستجابة للضغوط بشكل ملائم. ويمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج لير ونيومان 1978



Source: T.A.Beehr : psychological stress in the work place, route le dge, London,1995, p: 12.

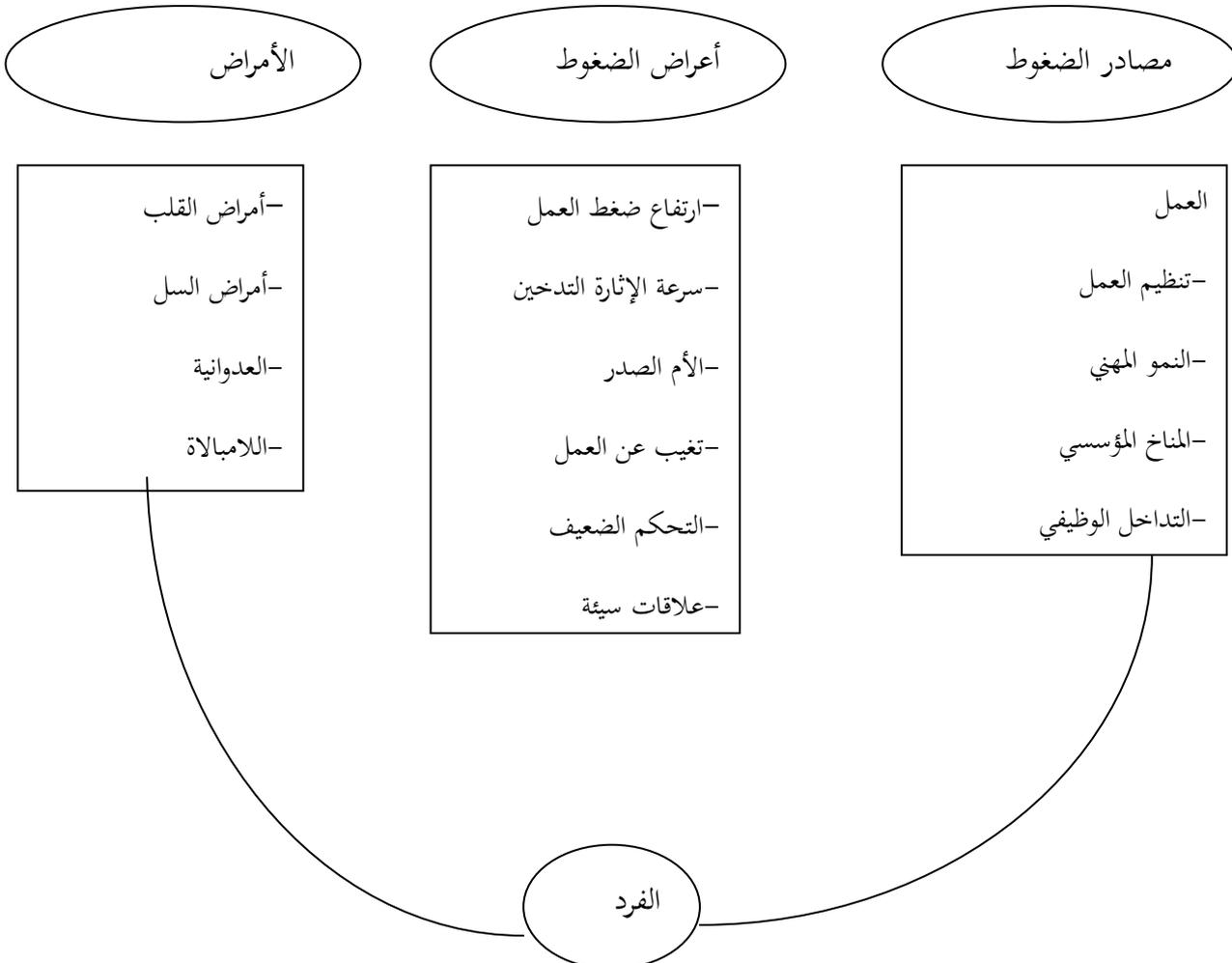
الفرع الثالث: نموذج مارشال؛ نموذج كرايتر وكيكر؛ نموذج جيسون

أولاً: نموذج مارشال

حدد مارشال في هذا النموذج العوامل المسببة لضغوط العمل، ومختلف الأعراض التي تظهر على الفرد العامل نتيجة تعرضه للضغوط، وأيضا الأعراض أو الآثار التي تظهر على المنظمة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (07): نموذج مارشال



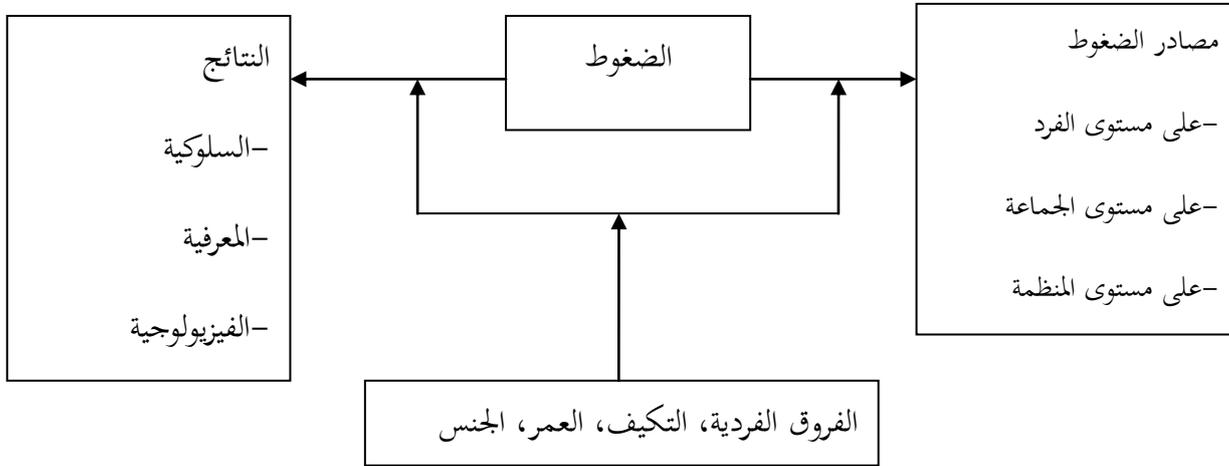
المصدر: باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السييكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي-دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص: 79.

ثانيا: نموذج كرايتر وكيتيكر 1979:

يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط الداخلية (الفرد، الجماعة، المنظمة) والمسببات الضغوط الخارجية (الحياة الأسرية، الأوضاع السياسية، والاقتصادية وغيرها)، وأيضا الفروق الفردية (الجنس، العمر...) والتي تؤثر على إدراك الفرد للضغوط والتعامل معها، وبالتالي على درجاتها المختلفة ونتائجها و يتعرض النموذج أيضا إلى إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

والشكل الموالي يوضح النموذج.

الشكل رقم (08): نموذج كرايتر وكيتيكر 1979:



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 287.

ثالثا: نموذج جيسون وزملاءه 1982:

يشبه نموذج جيسون النموذج السابق في تقسيمه لمصادر الضغوط، وأيضا اعتبار الفروقات الفردية عنصر مؤثر في عملية إدراك المواقف الضاغطة، التي يتعرضون لها. حيث يوضح هذا النموذج العلاقة بين مصادر ضغوط العمل المختلفة والضغوط وأثرها على العمل.

وقد تم تقسيم مصادر الضغوط حسب هذا النموذج إلى:

-عوامل من البيئة المادية؛

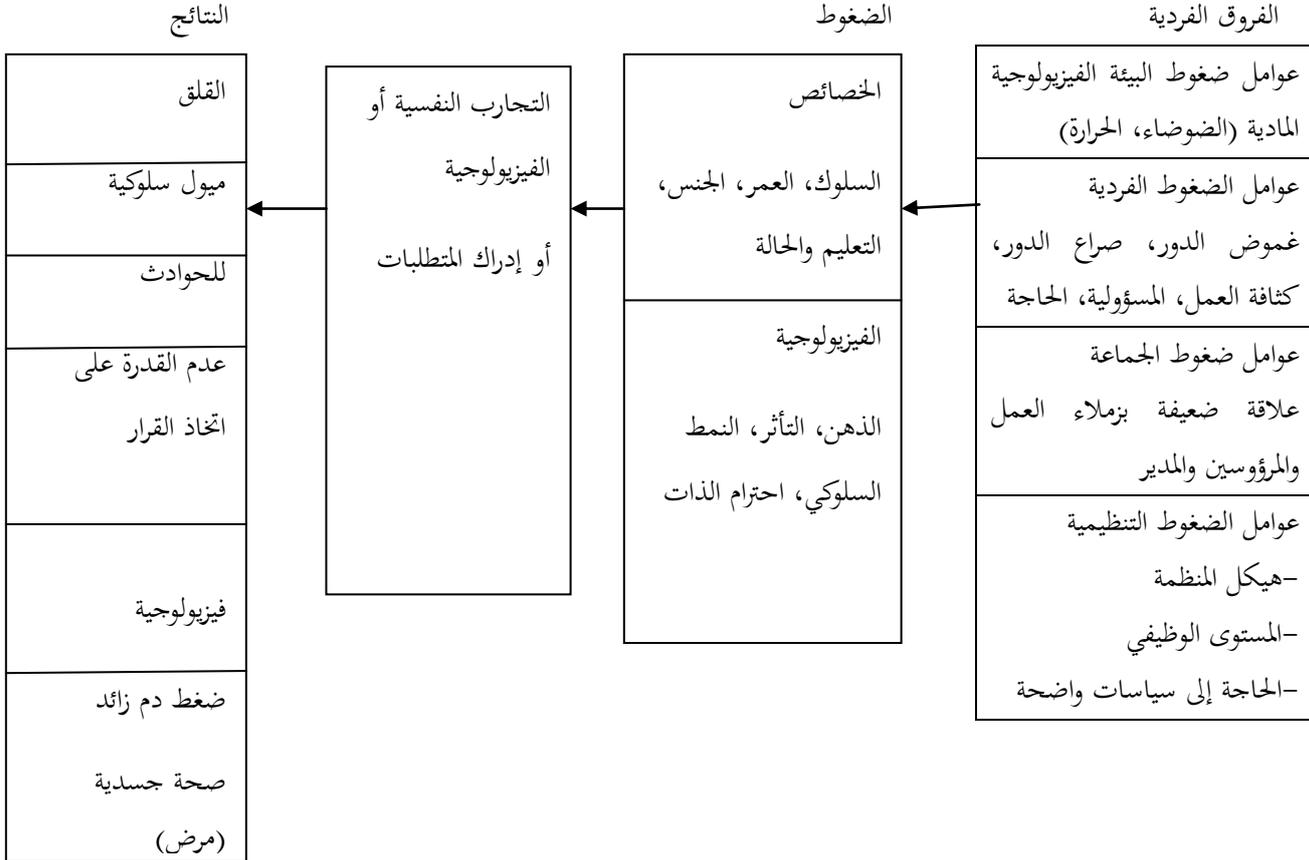
-عوامل من الفرد؛

-عوامل من الجماعة؛

-عوامل من التنظيم.

الشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (09): نموذج جيبسون وزملاءه 1982



المصدر: فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:101.

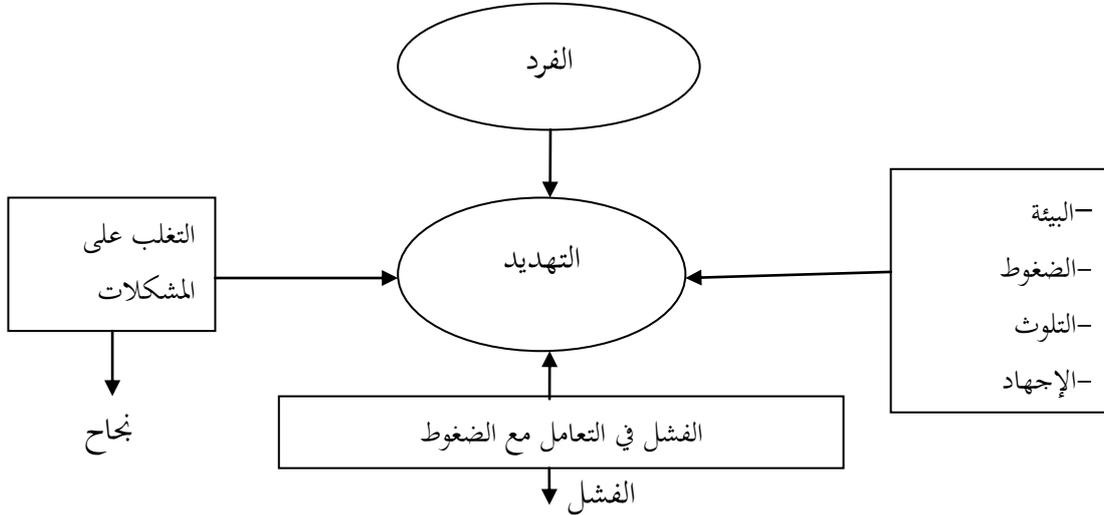
الفرع الرابع: نموذج كوبر؛ نموذج karasek؛ نموذج bhagat وbeehr

أولاً: نموذج كوبر

يوضح كوبر أسباب وتأثير الضغوط على الفرد، ويذكر كوبر "أن بيئة الفرد تعتبر مصدراً للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد، أو يشكل خطراً يهدد الفرد وأهدافه في الحياة، فيشعر بحالة الضغط ويحاول استخدام بعض الإستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت

الضغوط لفترات طويلة، فإنها تؤدي إلى بعض الأمراض مثل أمراض القلب والأمراض العقلية كما تؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات¹. الشكل الموالي يوضح النموذج

الشكل رقم(10): نموذج كوبر



المصدر: فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:101.

ثانيا: نموذج karasek

يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين لتحديد أسباب ضغوط العمل، وتأثيرها على صحة الفرد العامل في البيئة التي يعمل بها وتمثل تلك العناصر في:

- أعباء العمل (متطلبات العمل)؛
- حرية العمل والاعتراف بقراراتهم.

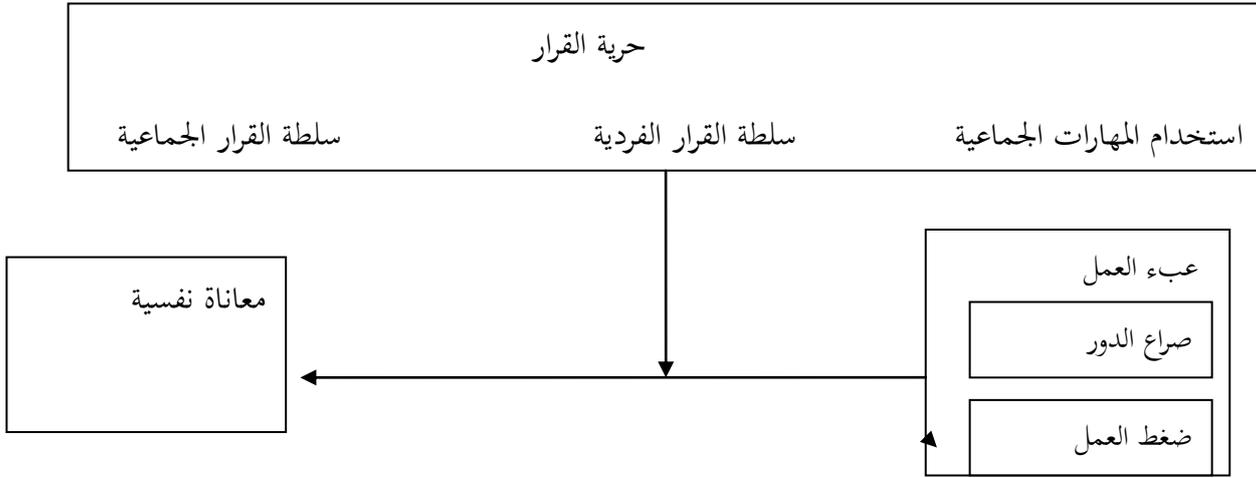
وحسب هذا النموذج تظهر الضغوط وتصل إلى أقصى حد لها عندما تكون متطلبات العمل كثيرة وفي المقابل حرية العامل قليلة وضعيفة، ويعتبر النموذج "الضغوط لا تكمن لا في الفرد ولا في البيئة ولكن في العلاقة بين الاثنين"². وقد تم تطوير النموذج بإضافة بعد ثالث والمتمثل في الدعم الاجتماعي، الذي يحصل عليه الفرد من طرف زملائه ورؤسائه في العمل.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص: 105.

² M.Lassagne ; J Perriad ; A. Rozan ; C.trontin, l'évaluation économique du stress au travail, édition quae, versailles cedex, France, 2012, p: 14.

الشكل رقم (11): نموذج karasek

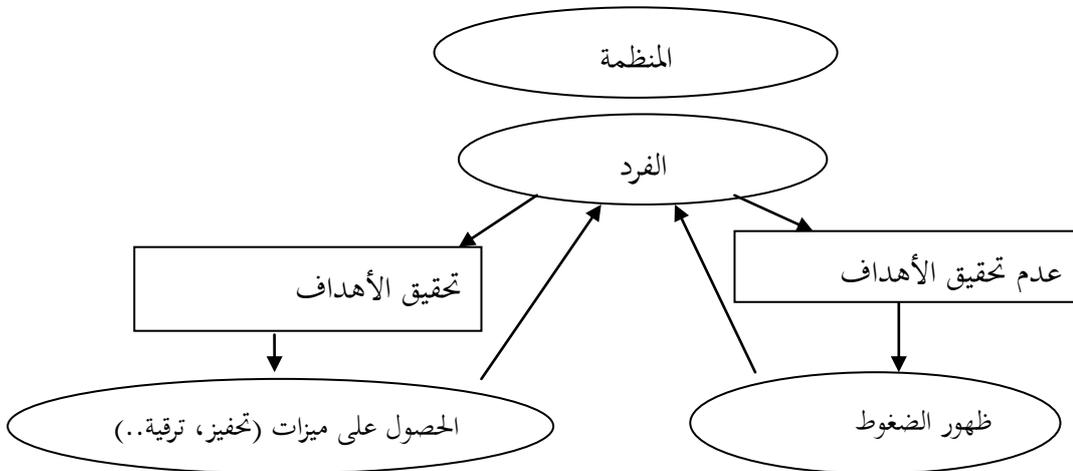


المصدر: باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي-دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص: 82

ثالثا: نموذج beehr et bhagat:

ظهر هذا النموذج سنة 1985 حيث يربط الباحثان ضغوط العمل بتحقيق الأهداف، فالفرد في المنظمة لديه أهداف يريد تحقيقها وانجازها، وأي عائق أو سبب يحول دون الوصول إلى تحقيقها يساهم بشكل كبير في نشوءها، باعتبار أن تحقيق الأهداف في المنظمة عملية مهمة وحساسة تتوقف عليها العديد من القرارات مثل: الترقية، العلاوات... الخ، فعدم تحقيقها يسبب ضغط كبير للفرد. والشكل التالي يوضح النموذج.

الشكل رقم(12): نموذج Beehr et Bhagat:



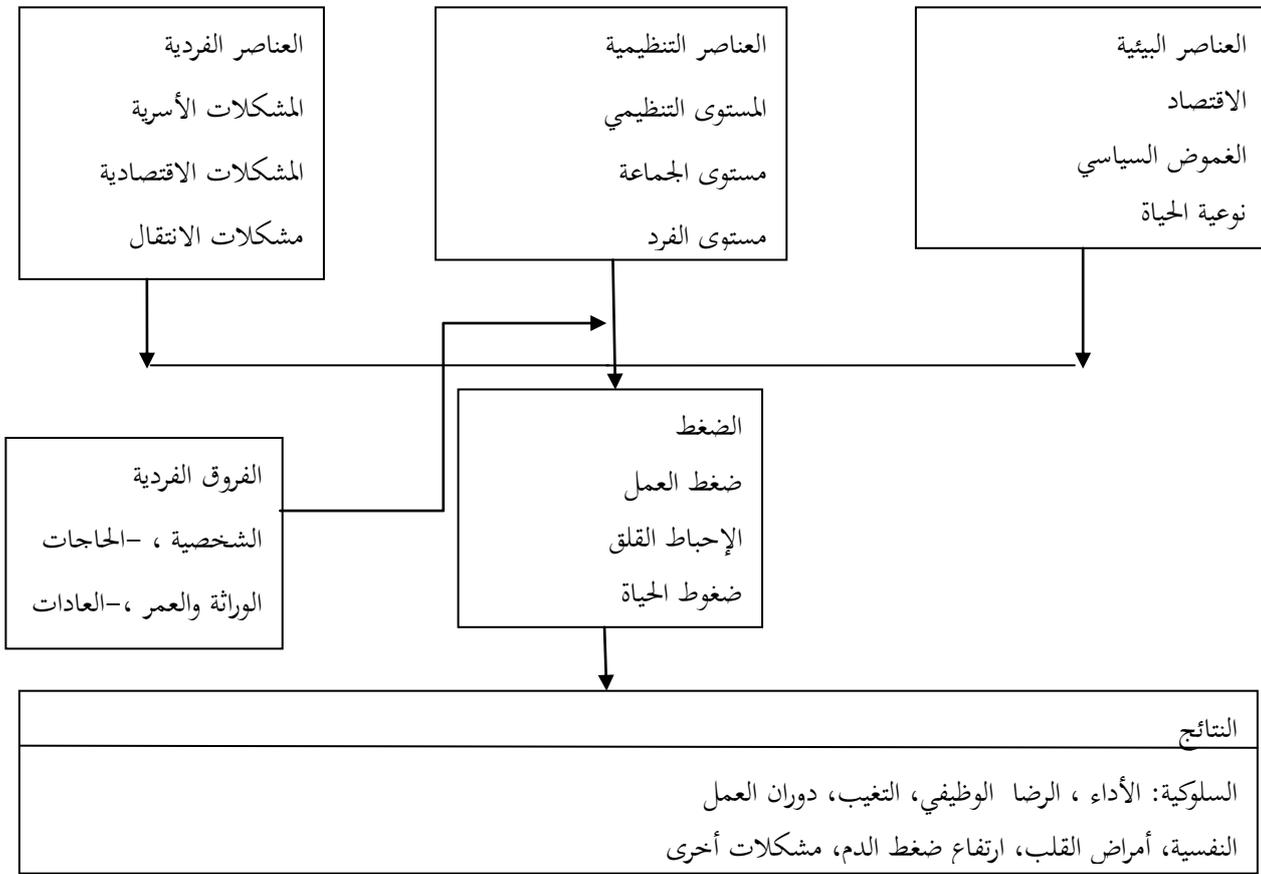
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النموذج

الفرع الخامس: نموذج سيزلاقي و ولاس؛ نموذج الهيجان

أولاً: نموذج سيزلاقي و ولاس 198

يقوم هذا النموذج على أن الضغوط الخاصة بالعمل تتبع من مصادر رئيسية وهي البيئة، المنظمة، العوامل الفردية، وتؤدي هذه المصادر مجتمعة إلى خلق أشكال مختلفة من الضغوط، وتختلف حدتها حسب الفروقات الفردية، فهي تؤثر سلباً على الفرد (نفسيته، سلوكه، صحته) ولها اثر سلبي أيضا على المنظمة. والشكل الموالي يوضح النموذج.

الشكل رقم (13): نموذج سيزلاقي و ولاس 1987

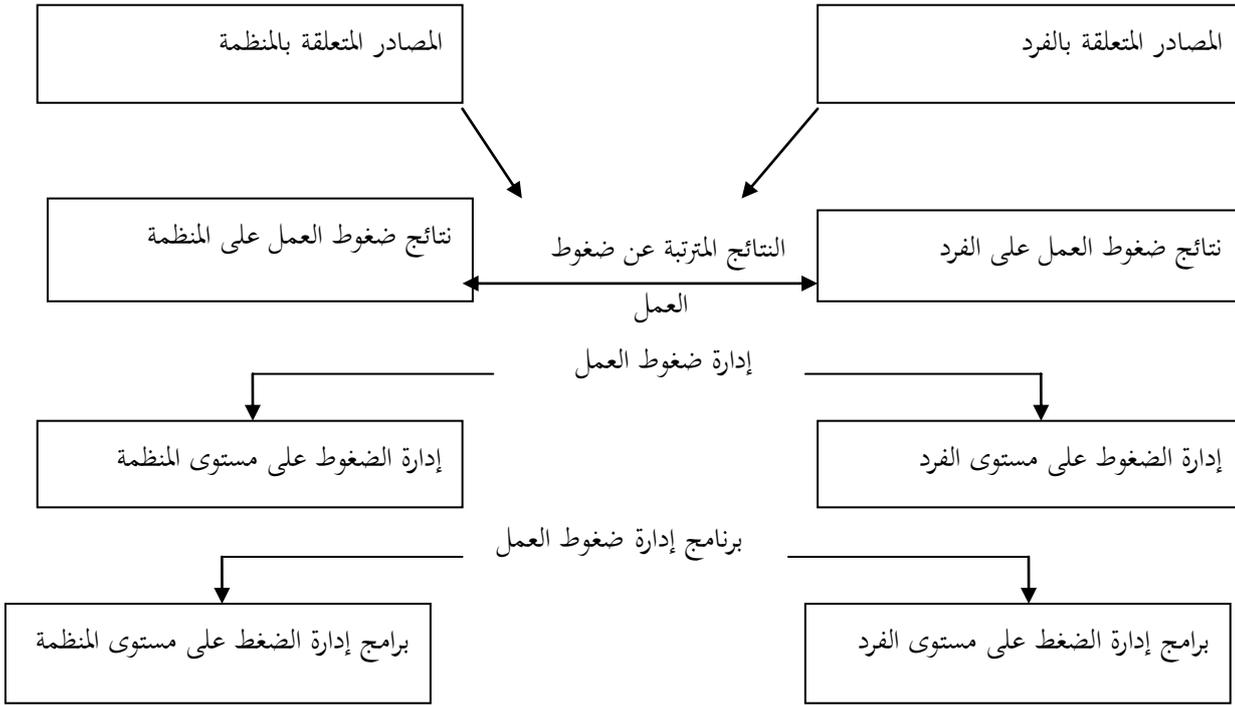


المصدر: اندو سيزلاقي؛ مارك جي ولاس، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص: 182.

ثانيا: نموذج الهيجان 1998

وفقا لهذا النموذج فقد قسم الهيجان مصادر الضغوط إلى مصادر تتعلق بالفرد، وأخرى تتعلق بالمنظمة وقام بتحديد الآثار المترتبة عن هذه الضغوط على مستوى المنظمة والفرد، ووضع مجموعة من الأساليب لإدارة هذه الضغوط. ويمكن توضيح النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(14) نموذج الهيجان 1998



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدراكها، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1998، ص:92

المطلب الثالث: عناصر وأنواع ضغوط العمل

يتعرض العاملون في مختلف المنظمات وعلى مستوى كل الأعمال والوظائف، إلى مجموعة من الضغوط المتنوعة والمختلفة حسب المصدر أو الدرجة أو حتى حسب النتائج المترتبة عنها، وباعتبار ضغوط العمل هي حالة يتعرض لها الفرد داخل مجال عمله، فإنها تتكون من مجموعة من العناصر التي تساهم في ظهوره.

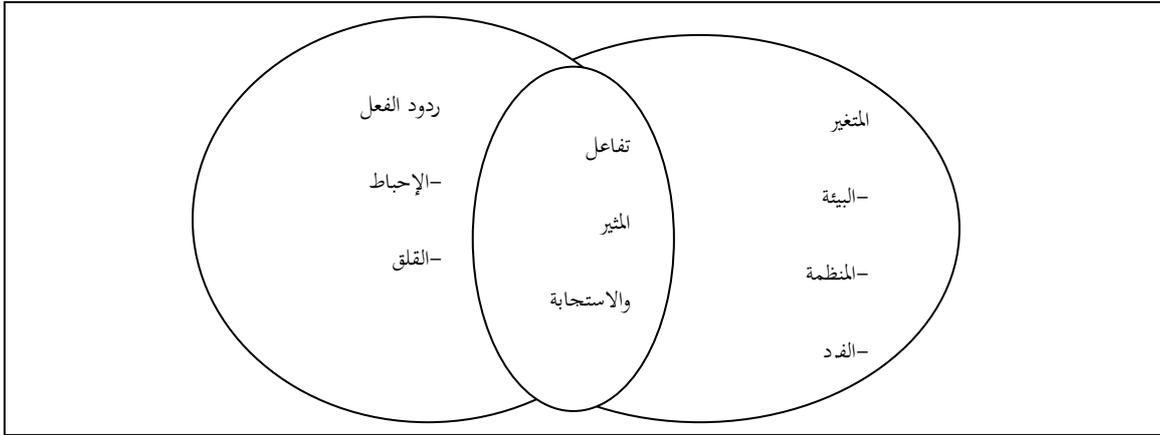
وسنحاول في هذا المبحث التعرف عليها وأيضا التعرف على مختلف أنواع ضغوط العمل.

الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل:

يرى والاس وسيلاجي انه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

- أ- **عنصر المثير:** القوى المسببة للضغط¹، يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة، الفرد أو المنظمة².
- ب- **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق، التوتر، الإحباط وغيرها³، لكن نوع الاستجابة تختلف من شخص لآخر، "كما أن الفرد نفسه يمكنه في أوقات عديدة الاستجابة بطرق مختلفة اتجاه مواقف شبيهة"⁴.
- ج- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.
- وبهذا يكون ضغط العمل يتكون من ثلاثة عناصر هي المشاعر، وردود الفعل، والتفاعل، بحيث يشعر الفرد بالمثيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك ردود فعل فيزيولوجية ونفسية وسلوكية، حاصلًا بذلك تفاعلاً بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة⁵. ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15): عناصر ضغوط العمل



المصدر: اندروي سيزلاقي؛ ؛ مارك جي ولاس، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص: 180

¹ اندروي سيزلاقي؛ مارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 180.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 161.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 161.

⁴ Sandrine Ponnelle, mesurer le stress au travail définitions, approches et outils dévaluation, journée d'échanges

'santé au travail de la recherche a la pratique ' a l'URCA, université de reims, 17 juin 2016, p : 12.

⁵ معن محمود عصايرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص: 112.

إن استجابة الأفراد للمثيرات التي يتعرضون لها في العمل، لا تأخذ شكلا موحدًا، وإنما تختلف باختلاف الخصائص الشخصية لكل منهم، ومن ثم فإن مستوى الضغوط الذي يلاحظ عند فرد معين، لا نلاحظه عند زميله في العمل، وعليه فإن درجة الضغوط يتوقف على عدة عوامل منها:

-مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط؛

-تفسير الفرد لهذه الضغوط وتقديره ومدى إمكانية مواجهتها وفقا لقدراته؛

-مدى إدراك الفرد للنتائج الجيدة المحتملة في حال نجاحه في التكيف مع مسببات الضغوط.

بالإضافة إلى عوامل أخرى وهي¹:

-الخبرة في العمل: تشير الدلائل إلى وجود علاقة سلبية بين ضغط والخبرة في العمل، وهناك مسوغان لذلك، الأول: يمتاز الأفراد ممن مكثوا فترة طويلة في المنظمة، باكتسابهم لصفات الضغط، الثاني: أن الأفراد يطورون مع مرور الوقت آليات للتعاطي مع الضغط، وما أن ينتهي الأفراد القدامى من تطوير هذه الآليات، حتى يكونوا قد تكيفوا مع حالة المنظمة، وبالنتيجة فهم يتعرضون إلى مستوى أقل من الضغط.

-الدعم الاجتماعي: تؤثر العلاقات الطيبة مع زملاء العمل أو المشرفين، إيجابيا في مستوى الضغط الذي يتعرض له الفرد في المنظمة والعكس بالعكس.

الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

تختلف أنواع ضغوط العمل باختلاف المعيار المعتمد في تصنيفها للضغط، وفيما يلي سنستعرض أنواع ضغوط العمل حسب عدة معايير.

أولا: أنواع ضغوط العمل حسب معيار الأثر²:

1- الضغوط الإيجابية:

وهو يتمثل في الاستجابة التي تحرك أداء الشخص السليم لوظائفه، وهو مفيد في الإنتاج وعمل التغييرات الضرورية³، والتي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمنظمة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته، وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح. أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة

¹إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 198.

²عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 595.

³لويزة فرشان، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، 2010، ص: 473.

الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج.

ب- الضغوط السلبية:

وهي المشاكل المختلفة التي تظهر على شكل ضغط، حيث يؤثر على الصحة العقلية والجسدية والنفسية للمورد البشري، ففي حالة الاستمرار في وضعية الضغط والإفراط يتولد عنها اكتئاب، حيث يصبح الضغط المثير الرئيسي لسوء صحة المورد البشري، ومن هنا يتدهور الموظف وبالتالي تنعكس هذه الوضعية على أدائه المهني، فقد يقع في أخطاء متكررة، كما يتسبب في حوادث للعمل قد تكون متفاوتة الخطورة، إما على العمل بحد ذاته أو على جسده هو¹، كما أنها "تسبب للمورد البشري انخفاضاً في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل²، وبالتالي تؤثر في حالته الجسدية والنفسية³، أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، و كذا حوادث العمل و التسرب الوظيفي... الخ.

ثانياً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظراً لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري⁴... الخ، فحسب هذا المعيار يتم تسمية الضغط حسب المصدر الذي تسبب ف نشوءه مثل:

أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط الناتجة عن ظروف مادية غير مناسبة مثل: الحرارة، البرودة، الإضاءة... الخ

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وهي الضغوط الناتجة عن الخلافات، الصراعات والنزاعات التي قد تحدث بين الزملاء، الزملاء والرؤساء وغيرها.

¹ لويزة فرشان، مرجع سابق، ص: 473.

² نفس المرجع، ص: 473.

³ ماجدة بقاء الدين السيد عبيد، الضغط النفسي و مشكلاته و أثره على الصحة النفسية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 115.

⁴ فاروق عبده فليح؛ السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 308.

ثالث: أنواع ضغوط العمل الناتجة عن الفروقات الفردية: وترجع هذه الضغوط إلى ما يكتسبه الفرد أو ما يكون وراثيا لديه.

رابعاً: أنواع الضغوط حسب الفترة الزمنية :

التي تستغرقها هذه الضغوط ومدى تأثيرها على الصحة النفسية والجسمية للإفراد وتقسم إلى:

أ-الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوانٍ معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة، وفي العموم تكون بدون أثر على المورد البشري أو ذات أثر ضعيف جدا يختفي خلال فترة وجيزة.

ب-الضغوط المتوسطة: وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام، مثل فترة العمل الإضافية أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو آلام صادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء¹، وتختفي آثار الضغط باختفاء السبب في فترات متوسطة.

ج-الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر أو حتى سنة، وتنتج عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل، أو موت شخص عزيز، فالضغوط المضاعفة هي أخطر الضغوط لأنها قد تستمر مع الفرد لمدة طويلة جدا وتؤثر عليه سلبيا وبشكل دائم.

لقد تبين من خلال ما جاء في هذا المبحث، أن مفهوم ضغوط العمل قد تطور ليصبح أشمل و أوسع وقد ساهم العديد من الباحثين، من خلال وضعهم لمجموعة من النماذج والنظريات إلى تقديم إضافات مهمة ، فقد انتقل هذا المصطلح من المجال الطبي مجال إدارة الأعمال، وقد تحول من كونه مجرد استجابة لموقف مقلق إلى ظاهرة خطيرة تهدد بقاء المنظمات، وصحة أفرادها النفسية والبدنية.

فبعد تعرفنا على مفهوم الضغوط وأهم نماذجها سنتطرق في المبحث الموالي إلى كيفية ومراحل ظهور هذه الضغوط وأسباب نشوءها.

¹ أسماء إبراهيمي ، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة-دراسة ميدانية على عينة من الممرضات و المعلمات بدائرة طولقة ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص علم النفس المرضي الاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص: 69.

المبحث الثاني: مصادر، مستويات ومراحل ضغوط العمل

تنشأ ضغوط العمل نتيجة لمجموعة من المسببات أو المثيرات، منها ما يتعلق بالبيئة الخارجية ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية، وتتميز ضغوط العمل بمستويات متفاوتة ومختلفة، حسب اختلاف وتفاوت شدة المثيرات التي يتعرض لها الفرد، وحسب درجة الضغط في حد ذاته لارتباطه بعوامل أخرى مثل شخصية الفرد، كما تتحدد حدة الضغوط حسب كل مرحلة يصلها الضغط وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

لا شك أن ضغوط العمل في ظل تقدم علم السلوك الإنساني، لا ترجع لسبب واحد وإنما إلى مجموعة من الأسباب والعوامل بعضها يخص البيئة التنظيمية والبعض الآخر يختص بالفرد ذاته¹، كما يقصد بها العوامل المتعلقة بالمهنة أو الشخص، التي تسبب للفرد إحساسا بالضغط²، كما يمكن أن تكون "أي مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية"³.

من الصعب تحديد نموذجاً متفق عليه بين الباحثين، يصنف مصادر ضغوط العمل نظراً لاختلاف المداخل النظرية لدراسة هذه الظاهرة بين هؤلاء الباحثين، إلا أن هناك شبه اتفاق تقريباً أن تلك المصادر لا تتعدى من الفرد والمنظمة والبيئة⁴، وحسب fred tuthans تتمثل مصادر ضغوط العمل حسب الشكل الموالي :

الشكل رقم (16): مصادر ضغوط العمل حسب fred tuthans



source : Fred Luthans, organizational behavior, 12th ed, mc graw-hill, new York, 2011, p 280.

¹ دابل كارنيغي، فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، ص: 6. مجلة الابتسامة، <https://drive.google.com/file/d/0B5t47XK1bvInQjMyeGFpQi1nOVE/view> تم الاطلاع عليه يوم

2016/12/15، الساعة 12:35

² سليم نعام؛ أنور جميل علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسر الوطنية بدمشق-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، دمشق، المجلد33، العدد5، 2011، ص: 136.

³ نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص: 85.

⁴ حمزة الأحسن، الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم-دراسة ميدانية في البلدة وتيبازة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، العدد1، المجلد 1، سبتمبر2015، ص: 195.

فقد اعتبر fred luthans الجماعة كمصدر رئيسي من مصادر ضغوط العمل، بالإضافة إلى البيئة الخارجية والمصادر الخاصة بالفرد، وأيضا المصادر التنظيمية، وقد اعتبر الوظيفة من بين المصادر الفرعية للتنظيم، فكما ذكرنا سابقا هي تقسيمات متعددة تختلف حسب وجهة نظر كل الباحث.

و سنستعرض في العناصر الموالية مصادر ضغوط العمل حسب التقسيم الذي سيتم اعتماده في الجزء التطبيق.

الفرع الأول: المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة العامة (البيئة الخارجية):

تتمثل البيئة الخارجية للمنظمة، في مجموعة العوامل المحيطة بها المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر¹، فهي أي عامل خارج المنظمة يساهم ولو بشكل قليل في نشوء الضغط وتتمثل تلك العوامل في:

أ- البيئة الاقتصادية:

تتمثل في الظروف الاقتصادية السائدة في الدولة أو الوضع الاقتصادي الذي تعيشه دولة ما وكذا الأوضاع المفروضة من طرفها و" تتمثل في حالات التضخم والانكماش، فوائد الأموال، التذبذب في الأسعار و أسعار العملات"² ولها دور أعظم في تشتت جهد الإنسان وضعف قدرته على التركيز والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة أزمات مالية الخاسرة، وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة³.

ب- البيئة السياسية:

تتمثل في الظروف السياسية السائدة وسياسات الدولة وقراراتها أيضا، مثل التغيير الوزاري الذي يصعب فيه التنبؤ بسلوك القادة الجدد وقراراتهم، التي قد تتعارض مع مصالحهم وقد تعدل مواقعهم.

ج- الحياة الاجتماعية:

تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ومن بين الجوانب المسببة للضغوط والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والثقافية، نجد تزايد دور المرأة في المجتمع؛ ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد؛

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة باتنة، العدد 05، 2007، ص: 39.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإداري (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 311.

³ مصطفى أبو بكر إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 31.

وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. فقد أدى خروج المرأة للعمل إلى جانب الرجل زيادة في مستويات الضغوط الواقعة عليهما، نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتهما العملية والأسرية¹.

كما تتمثل الحياة الاجتماعية في مختلف علاقات الفرد مع مجتمعه، من أفراد وجماعات وأيضاً واجباته وحقوقه نحوها، كما يتعرض الفرد في حياته الاجتماعية إلى أحداث ومواقف تجعله في مشاكل وضغوط يحملها معه إلى عمله، وتظهر من خلال سلوكياته وتصرفاته داخل المنظمة.

هـ-الحياة اليومية والأسرية:

ويتمثل ذلك في ما يواجهه الفرد من مشاكل وهموم يومية، حيث أن متطلبات الحياة في تعقيد مستمر²، كما تعتبر العائلة أهم شيء في حياة الفرد من أطفال، زوجة، إخوة، أخوات والأبوين، وفي أغلبية الأحيان نجد الفرد يعمل من أجل تلبية حاجات ومتطلبات أسرته، وقد يتعرض الفرد داخل أسرته إلى مشاكل كثيرة من بينها المشاكل الزوجية، عدم قدرته على تلبية حاجات أطفاله، عدم توفر السكن اللائق،.... وغيرها من المشاكل التي يكون سببها الرئيسي الأسرة وهذا ما يعرضه إلى ضغط كبير، يمنعه من الأداء الجيد لعمله في المنظمة. والعكس صحيح فيمكن أن تكون الأسرة والحياة الاجتماعية سبباً رئيسياً في تقدم الفرد في عمله ورفقه أيضاً، وذلك من خلال الدعم المستمر له وتقديم مختلف المساعدات والراحة التي يحتاجها للأداء الجيد.

بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض الأحداث التي تعتبر نقطة تحول في حياة الفرد العامل مثل: موت أحد أفراد الأسرة، ازدياد مولود جديد، طلاق، وغيرها من الأحداث التي تؤثر على الحالة النفسية للعامل وقد تعرضه إلى ضغوط.

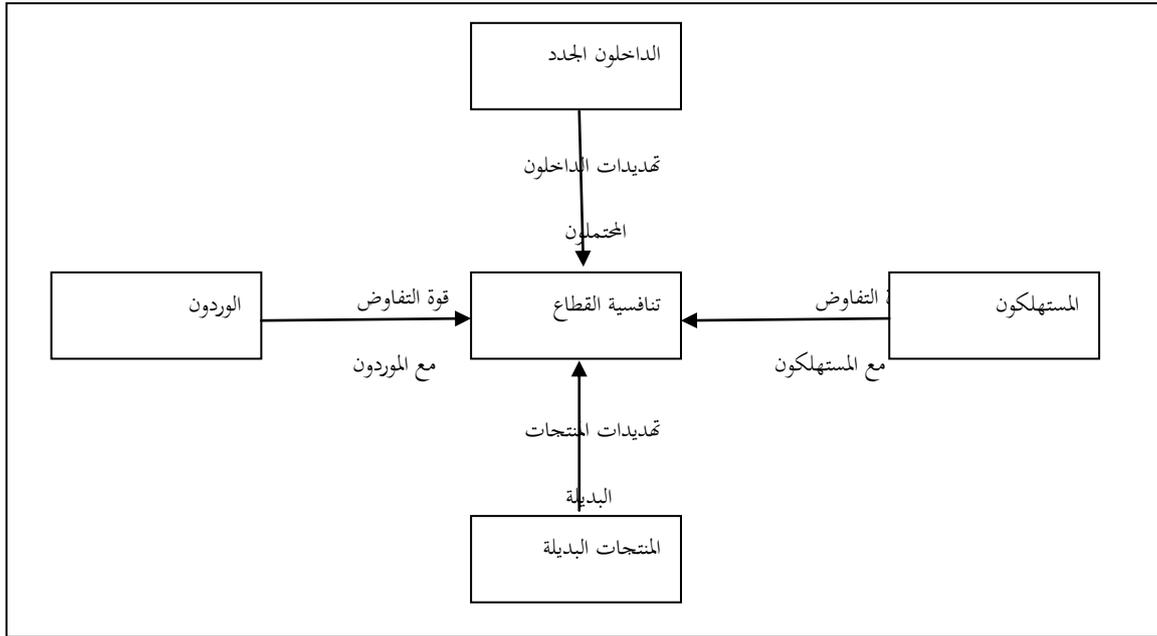
¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيغل، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص: 86.

² موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص: 231.

الفرع الثاني: المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة:

تمثل البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة، في تلك العناصر أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات المنظمة، وأن التحليل الجيد للبيئة الخارجية الخاصة يتمثل الغرض منه بالدرجة الأولى، " تشخيص وتنبؤ بالمتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية"¹، والتي يجب عليها أخذها بعين الاعتبار. وقد وضحها بورتر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): مصادر ضغوط العمل الخارجية حسب بورتر



La Source Michael Porter, l'avantage concurrentiel comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, paris, 2005, p:17.

1- ضغوط العمل الناجمة عن المنافسين:

يمكن تعريف المنافسون بشكل عام، بأنهم "جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على نفس الموارد أو إنتاج وبيع نفس المنتجات أو منتجات بديلة"، فالمنافسون يشكلون تهديد للمؤسسة، لاعتبار محدودية الموارد التي تحتاجها في العملية الإنتاجية، وأيضا أن الطلب على المنتجات يتعلق بعملية العرض وبالثائية سعر/جودة.

فالمنافسة الشديدة بين المنظمات تخلف درجات عالية من الضغط على الأفراد العاملين، حيث تجد نفسها أمام واقع صعب مجبرة على التعامل معه ومواجهته والتحلي باليقظة التامة لأي طارئ أو موقف جديد. حيث أن "أي

¹نهاد عباس كرمش الزبيدي، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد الثامن، 2014، ص:65.

تصرف أو قرار يصدر عن أي مؤسسة منافسة، يكون له انعكاس متباين التأثير على المؤسسات الأخرى¹، ويرجع التأثير هنا إلى إستراتيجية المنظمة لمواجهة مثل هذه التغيرات، ومدى فطنتها ودرايتها الدائمة بالقطاع، وأن غياب مثل هذه الأمور في المؤسسة، يؤثر سلبيًا على موقعها التنافسي، فالاطلاع الدائم والمستمر بمستجدات البيئة الخارجية (منافسين جدد، منتجات بديلة..). أمر حتمي لا بد منه للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، لتكوين فكرة واضحة ودقيقة، تمكنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة تساعد على المقاومة والمواجهة والتميز. أما القرارات الخاطئة المبنية على تحليل خاطئ لبيئة الأعمال وبيانات غير صحيحة، يؤثر وبشكل كبير على القدرة التنافسية للمؤسسة، مما يعطل بعض العمليات فيها وقد يتسبب في بعض الخسائر، وبالتالي زيادة المسؤولية التي تلقى على عاتق الأفراد العاملين وهذا ما يتسبب في نشوء الضغوط وزيادة حدتها.

ب- ضغوط العمل الناجمة عن الموردين والمستهلكين:

نقصد بالمستهلك أو العميل "الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية تسويقية، وهو الذي يحدد قدرة المنظمة على الاستمرار في السوق من عدمه"². أما الموردون "تلك المنظمات أو الجماعات التي تزود المنظمة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات، أو أي مواد أخرى تحتاج إليها حتى تفني بالغرض الذي وجدت لأجله"³. فمن خلال التعريفين السابقين نلاحظ مدى أهمية كل من المورد والمستهلك للمنظمة وأي سلوك يسلكه احدهما، يؤثر مباشرة على موقع المنظمة. فالمنظمة تحتاج إلى الموردون للحصول على مدخلات العملية الإنتاجية، مقابل مبالغ مالية يعرضها المورد وتوافق عليها المنظمة، والتي تعتبرها تكلفة تحسب في سعر بيع المنتج، فالمورد من خلال كونه مصدر للموارد، له القدرة على التحكم في رفع الأسعار خاصة إذا تميزت الموارد المعروضة من طرفه بالندرة وعدم توفرها عند جهات أخرى، وهنا تتأثر ربحية المنظمة بسبب تخفيض جودة السلعة أو الخدمة أو ارتفاع سعر بيعها، وهذا ما يؤثر على أجر العمال (لارتباطه في أغلب الأحيان بالربحية خاصة في المنظمات الخاصة) من جهة ويتسبب في ظهور أعمال ومهام جديدة، من بينها البحث عن بدائل جديدة بأقل تكلفة، وإيجاد عروض لموردين جدد تخدم المنظمة، تلقى على عاتق المورد البشري مما يسبب لهم ضغط وتوتر.

¹ الشريف بقة؛ فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، جوان 2005، ص: 58.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 58.

³ الشريف بقة؛ فايذة محلب، مرجع سابق، ص: 138.

أما المستهلك فهو الذي يقوم بشراء المنتج وله الحرية المطلقة في الاختيار. فارتفاع الأسعار أو انخفاض الجودة يؤثر سلبيًا على رأيه في اختيار المنتج، كما أن التغيير المستمر في ذوق المستهلك وميوله ورغباته، يشكل تهديدًا للمؤسسة ويتسبب في ضغوط كبيرة للعمال في حالة عدم تقبل أو رفض المستهلك للسلعة فهم مطالبون بضمان تسويق المنتجات للمستهلكين من جهة، والتعرف على التغييرات في الأذواق والرغبات من جهة أخرى، لتلبية طلباتهم.

الفرع الثالث: المصادر المتعلقة بالمنظمة:

تعتبر المنظمة بكل ما تضمه من أماكن وأنظمة وتوجهات، مصدر مهم من مصادر الضغوط، باعتبار أن الفرد يعمل داخلها ويقضي أغلب أوقاته في محيطها وبين مختلف الأقسام والورشات، ويخضع لكل قراراتها وقوانينها ذات الصلة بعمله. ويمكن تحديد أهم مصادر المنظمة فيما يلي:

أ- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية، التي تم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة"¹.

وهي كذلك "نظام من القيم والمفاهيم المشتركة، الذي يعتمد عليه وينشأ بواسطة الأفراد وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات"². فالثقافة التنظيمية هي مختلف القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تقوم عليها المنظمة، من نظام وأفراد ويتوجب على كل عضو فيها، أن يتبناها ويعمل بها. غير أنه إذا لم يستطع الفرد تبني قيم المنظمة، وهي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا، فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين، مما يشكل بدوره مصدرًا للضغوط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه المنظمة، فقد يجد الفرد صعوبة في التوفيق بين قيم الجماعة التي يعمل معها وقيمه الشخصية، ويظهر ذلك عندما يكون الفرد متحمسًا لأداء عمله بالشكل المطلوب منه، غير أن الجماعة التي يعمل فيها تنظر إلى العمل الجاد، على أنه تهديدًا لوضعها خاصة إذا ما كانت قد تعودت على التكاسل في العمل وتأجيل القرارات³.

ب- المناخ التنظيمي:

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، ط1، دار النهضة العربية، قناة السويس، مصر، 2005، ص:

162

² نفس المرجع، ص: 162.

³ خديجة عاشور، مرجع سابق، ص: 192.

هو صورة المنظمة أو شخصيتها كما يراها العاملون فيها.¹ وهناك عوامل مهمة تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي في المنظمة، وهي كثيرة ومتداخلة في بعض الأحيان ومن الممكن أن تشمل هذه العوامل: الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نمط القيادة والإشراف، اتخاذ القرارات.. الخ.

1- الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي في "الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة، وتحقيق التنسيق بين هذه المهام² وبناء يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة³.

وهو كذلك مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات⁴.

كما يشير كذلك إلى الضغوط أو الضوابط التي يفرضها الهيكل الرسمي، وغير الرسمي للمنظمة على السلوك الشخصي للعاملين ومهامهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض⁵.

فبذلك "تحتاج أية منظمة إلى تصميم وبناء هيكل تنظيمي فعال يساعد في تقسيم الأعمال وتوزيع المهام الإدارية والفنية، وكذلك النشاطات المختلفة من أجل السهولة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة، كما أن الهيكل التنظيمي يحدد سلوك الأفراد العاملين، سواء كانوا أفراد أو جماعات بناء على موقعهم داخل المنظمة⁶.

ويمكن أن يكون الهيكل التنظيمي مصدر للضغوط إذا كان تصميمه يتعارض أو لا يسمح بتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال بعض التعسفات أو التعليمات الإدارية مثل: عدم كفاءة الهيكل في عملية الاتصال، مما يؤدي إلى تشويش للمعلومة أو عدم وصولها في الوقت المحدد، وأيضاً "المركزية" والرسمية المفرطة ومحدودية فرص

¹ مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب مفاهيم مبادئ ونظريات مدخل سلوكي، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص: 89.

² حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 301.

³ يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد2، 2010، ص: 1152.

⁴ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص: 122.

⁵ مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سابق، ص: 89.

⁶ يعقوب حسين نشوان؛ جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 136.

الترقية وارتفاع التخصص الوظيفي¹، وغيرها بالإضافة إلى عدم توضيحه للاختصاصات والسلطات والمسؤوليات المختلفة.

2- نمط القيادة والإشراف:

تعتبر القيادة بأنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"²، فهي مكونة من مجموعة المبادئ والتي تتبناها المنظمة وتعتمد عليها في أسلوب عملها³.

وهي "القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁴ كما تعتبر "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري، في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين"⁵. وتتطلب القيادة توفير رجال من نوعيات خاصة مؤهلين لقيادة الأفراد⁶ تتوفر فيهم ميزات وخصائص لا تتوفر في الأشخاص العاديين.

أما نمط القيادة والإشراف، فهي الطريقة التي يعتمد عليها المدير (القائد) في قيادته وإشرافه على العاملين. ويعد التوجيه الجيد والإشراف الفعال من أهم مسؤوليات المدير وواجباته، وتبين الآية 159 من سورة آل عمران المبادئ الإدارية الهامة ومنها الشورى، الاجتهاد، اللين والتوكل على الله⁷.

كما يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل المهمة في تحديد درجة ضغوط العمل، الناتجة من عدم قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، وتطبيق سلطته عليهم وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم/ وأيضاً عدم قدرته على التحكم وتغيير ما يحيط بهم من مشاكل متعلقة بالعمل من جهة، ومن جهة أخرى شعور العاملين بالتقيد وعدم الراحة لوجود شخص، يتحكم بتصرفاتهم وسلوكياتهم وهذا أيضاً يولد نوع من الضغط لديهم. فالقائد الفعال هو الذي يستطيع إبراز قدرات العاملين وتشجيعهم على العمل والتحكم بطريقة لا تشعرهم بالتقيد والحصار.

3- الاتصال:

¹ معن محمود عياصرة؛ مروان احمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 141

² سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 146.

³ محمد جاسم العبيدي، علم النفس الشخصية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 221.

⁴ جوهرة اقطي، القيادة الإستراتيجية للمعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 11.

⁵ عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 130.

⁶ محمد جاسم العبيدي، مرجع سابق، ص: 221.

⁷ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

ص: 126.

هو العملية التي من خلالها يتم نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي¹.

إن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم، وتخطيط، ورقابة، وتنسيق، واتخاذ القرار. ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين². ومن بين هذه المشاكل الضغط الذي يظهر نتيجة نقص المعلومة، أو سوء انتقالها بين مختلف المستويات التنظيمية، أو عدم وصولها في الوقت المناسب، بسبب عطب في قنوات الاتصال، وغيرها من المشاكل التي تؤدي إلى خلق جو متوتر لا يساعد على العمل.

4- اتخاذ القرارات:

إن أهم جزء بالنسبة للعمل داخل المنظمة عند بعض الأفراد هو المشاركة في اتخاذ القرار³، "و قد يقع الكثير من العمال في حالة من الضغط حيث لا يستطيعون المشاركة في قرارات تخص العمال وإبداء الرأي، وخاصة عندما يحدث عدم استقرار في القرارات وتغيير مستمر في السياسات، ويتسبب ذلك في جمود وسلبية عند العمال فيقف عن التخطيط أو الالتزام بإجراءات معينة⁴. وإذا لم يشارك الفرد في عملية اتخاذ القرار من خلال ما يحمله من أفكار ومعلومات، يتسبب له ذلك في شعوره بالإهمال مما ينشأ لديه شعور بعدم الرضا و ضغط بالعمل. فإشراك العامل في اتخاذ قرارات تتعلق بعمله بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تزيد من إحساسه بالمسؤولية اتجاه تنفيذ القرارات باعتباره جزءا منها، وأي نتيجة تؤدي إليها تلك القرارات سواء ايجابية أو سلبية تكون مقبولة.

5- نظام الحوافز والأجور:

الأجر هو أول غاية يسعى إليها للفرد من ممارسته لعمله، وأن عدم إنصاف العامل أو حصوله على أجر أقل من ما يبذله من جهد، يقلل من رغبته في العمل ويبدأ في التقليل من مجهوداته، وبالتالي ينخفض أداءه ويدخل في

¹ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 229.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص: 249.

³ Gibson James L, organization (behavior, structure, processes), 8th ed, Richard d.irwin, Boston , 1994, p: 270.

⁴ يوسف لعجايلية مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية-دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 73.

حالة ضغط، خاصة إذا كان الأجر غير كافي لتلبية حاجاته وحاجات أسرته، وينشغل تفكيره في كيفية إشباعها وقد يتعدى ذلك إلى بحثه عن عمل إضافي، أو حتى تغيير عمله كلياً.

وأيضاً بالنسبة للحوافز والمكافآت، فالعامل عندما لا يجد ما يحفز (مادياً أو معنوياً)، أو تقديمها بشكل غير عادل يبنى على أسس عملية غير صحيحة، وتدخل فيه اعتبارات أخرى مثل العلاقات الشخصية، من شأنه أن يحدث صراع وضغينة بين الأفراد العاملين، ويضعف العزيمة لديهم والرغبة في العمل، ويحبط من معنوياتهم مما يسبب لهم نوع من الضغط.

وكذلك عملية الترقية إذا كانت لا تتم وفق القواعد والقوانين المحددة لها، تولد عند الفرد العامل شعور بالخزي والاحتقار والتهميش، مما قد ينقص من عزيمته ويقتل طموحاته.

6- نظام تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء المورد البشري عملية مهمة جداً في أي منظمة، فهي عملية مستمرة تلازم العامل طوال فترة عمله، حيث أن "عملية تقييم أداء المورد البشري تؤثر على الأفراد، وتسبب لهم بعض الضغوط خصوصاً أن بعض تقييم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد في منظمات العمل، من حيث البقاء، أو الفصل من الخدمة، أو تأخير الترقيات والعلاوات¹. وكذلك عملية التقييم غير المبنية على أسس فعالة وحقيقية، قد تعطي نتائج خاطئة لا تعبر فعلياً عن الواقع، وتعطي لعمال نخباء نتائج ضعيفة، والعكس مما يغضب العمال ويسبب لهم إزعاج، وضغط، ويحبط من عزيمتهم نحو عملهم.

7- التدريب والتكوين:

إن عملية التدريب والتكوين من الأمور المهمة التي تساعد الفرد على الاندماج في عمله، وتساهم في صقل قدراته واستعمالها بشكل أفضل مما يساعد على تحسين الأداء.

فالتدريب خاصة عند بداية المسار المهني، يساعد الفرد على التعلم وبسرعة والتمكن من وظيفته. أما التكوين فهو يساعد على مواكبة التغيرات التي تطرأ على وظيفته، وتحقيق التوازن بين متطلباتها وقدراته المختلفة، وأيضاً مواكبة التطورات التكنولوجية، كإدخال آلات أو أنظمة معلومات جديدة في المنظمة .

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 180.

والتقصير في هاتين العمليتين يجعل الفرد يعاني من صعوبات في التأقلم، ويأخذ وقت كبير لتحسين ممارساته الوظيفية مما يسبب له قلق وتوتر كبير.

كما أن عملية اختيار الأفراد المعنيين بالتدريب أو التكوين، من شأنها أن تتسبب في ضغط وذلك عند الانتقاء الخاطئ لأفراد لا تعينهم العملية، أو أنها لا تساهم بشكل أو بآخر في تحسين مستواهم المهني، ولا تساعد في تحسين أداءهم وحرمان الأفراد ذوي الأهمية من حيث متطلبات وظيفتهم من جهة، والقدرات والمؤهلات من جهة أخرى، مما يؤثر على نفسياتهم وعلى أدائهم بشكل واضح.

8- التكنولوجيا المعتمدة في العمل:

تعتبر التكنولوجيا المستعملة في أداء الأعمال عامل مهم، وذو دور كبير في زمن ثورة المعلومات، فقد ساعد هذا المجال وبمختلف تطوراته السريعة على تحسين الاتصالات، واستعمال نظم المعلومات، والتي سهلت مختلف العمليات الإدارية، كما أصبح للمعلومة أهمية كبيرة خاصة إذا ما استعملت في وقتها ومكانها المناسبين.

والمنظمة التي لا تملك وسائل متقدمة لمواكبة التطور التكنولوجي، وضعت أفرادها في ضغط كبير لعدم تمكنهم من المنافسة والحفاظ على المكانة السوقية، وأيضاً صعوبة أدائهم للأعمال الموكلة لهم بالمقارنة مع منظمات أخرى.

الفرع الرابع: المصادر المتعلقة بالوظيفة:

كل فرد في المنظمة يشغل وظيفة معينة يحاول أداءها حسب ما تتضمنه التعليمات، والأوامر للوصول إلى النتائج المرجوة، فالوظيفة هي محور اهتمام أي موظف بما تتضمنه من متطلبات وظروف مادية وغيرها، حيث بينت الدراسات أهمية بيئة العمل في إحداث الضغوط المهنية، منذ بدأ الاهتمام بهذا الموضوع¹، وبيئة العمل هنا يقصد بها الوظيفة، وما يحاط بها من ظروف وعوامل والتي تؤثر مباشرة على إدراك الأفراد للضغط، وتمثل هذه المصادر فيما يلي:

1- متطلبات المهام:

إن العمل بطبيعته هو مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد العامل، سواء كان مسؤول أو عامل بسيط، وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد وتسبب له ضغوط، فنجد أن التصنيف الوظيفي للعاملين يلعب دوراً في نوع الضغوط. فقد وجدت دراسة أجريت حول أنواع المهن وعلاقتها بالضغوط، أن مديري المكاتب

¹ حمزة الأحسن، مرجع سابق، 2015، ص: 195.

والمديرين (المشرفين) في الإدارة الدنيا والسكرتيرين، يتعرضون لضغوط عمل شديدة بعكس موظفي شؤون الموظفين¹، وأيضا كلما زادت المهام على الفرد كلما زادت ضغوطه، خاصة إذا تعسر أدائها في الأوقات المحددة كما أن قلة المهام تصيب العامل بالملل والضجر.

ب-متطلبات الدور:

تعتبر متطلبات الدور "من أسباب الضغوط كما حددها كل من كوبك و كوبك، ومتطلبات الدور لها علاقة بسلوك الآخرين المتوقعة منا عندما نحقق الأدوار التنظيمية².

فلكل عامل أدوار يؤديها في المنظمة ويوجد جانبين سلبيين لهذه الأدوار والتي تؤثر على نشاط المنظمات ويتمثل هذين الجانبين في:

1- صراع الدور:

يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة. هذا يعني أنه قد يوجد تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، وتعارض في حاجات الأفراد من متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة³.

وكذلك يظهر صراع حينما يجد العامل نفسه تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس، يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة⁴، وبالتالي يقع تحت ضغط وتوتر لعدم توافق الأوامر مع بعضها خاصة إذا كان مصدرها من رؤساء بينهم بعض المشاكل.

2-غموض الدور:

يعاني الفرد من عدم معرفة متى؟ وكيف يعمل؟، خاصة بعد حدوث تطورات تكنولوجية حديثة، أو نتيجة تغيير، أو وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، أو بسبب إخفاء معلومات عن هذا الموظف

¹ سامر جلدة، مرجع سابق، ص: 178.

² نفس المرجع، ص: 180.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 164.

⁴ حسن راوية، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 100

لمضايقته، تساهم جميعها في غموض الدور¹، والذي يؤدي إلى زيادة التوتر، والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الدافعية، مما يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل²، كما أن عدم معرفة الموعد المحدد لإنجاز الأعمال، يفقدها أهميتها وتعطل تقدم الانجاز، وأيضا اختيار الطريقة غير المناسبة لإنجاز الأعمال، من شأنها أن تؤثر سلبا على أداء العامل حتى وان قدم كل ما يملك من مجهود، لتحصيل الأفضل وهذا أيضا قد يسبب له قلق وضغط.

ج-جماعة العمل:

تعتبر جماعة العمل، الأسرة الثانية للفرد بعد أسرته الحقيقية، وتمثل مصدر للأمان والراحة وكلما كانت علاقته جيدة، كلما كان زاد ارتياحه في العمل، كما أن لجماعة العمل تأثير كبير على الفرد، خاصة وأنه يقضي معظم وقته معهم . ومن أهم مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل³:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة؛

- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها؛

-التنازع و الصراع بين الأفراد والجماعة.

كما تعتبر المنافسة بين الزملاء مهمة داخل التنظيم، حيث تعمل على خلق نوع من التحدي بينهم لتقدم كل ما لديهم من قدرات ومهارات، لربح هذا التحدي وأيضا تقديم إبداعات وابتكارات جديدة، من شأنها أن ترفع من مستواهم ومكانتهم وهذا أيضا قد يسبب نوع من الضغط، لأنه يسبب نوع من الغيرة السلبية والحسد.

هـ-التنافس على الموارد:

يظهر الضغط نتيجة عدم التوازن الموارد والطلبات المرتبطة بالعمل⁴، وكما هو معروف أن الكثير الموارد تتميز بالندرة و المحدودية، حيث "تتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد ويتطلب

¹ معن محمود عياصرة، مروان أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 118-119.

² صالح بن عبد الرحمن السعد؛ مراد بن عمر درويش، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية-دراسة استكشافية، مجلة جامعة عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد22، العدد 1، 2008، ص: 72.

³ معن محمود عياصرة، مروان أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 115.

⁴ Sonia Lupien, le stress au travail-quand le mamouth entre au travail, conférence de sofia lupier, 26 avril 2017, amphitheâtre bell, Montréal, p :1.

ذلك اللجوء إلى المساومة، والمناورة، والمقايسة، وهي أمور تؤدي إلى الشعور بالضغط لبعض العاملين¹، خاصة إذا كانت الأعمال متراكمة ولا يمكن تنفيذها بسبب قلة أو نقص في تلك الموارد.

و-زيادة المسؤولية:

تشكل المسؤولية مصدراً آخر لتوتر الفرد أثناء ممارسته دوره في المنظمة، وبالإمكان التفرقة هنا بين نوعين من المسؤولية²:

-مسؤوليته نحو الأفراد؛

-مسؤوليته نحو الأشياء (الآلات الموارد..).

حيث أسفرت الدراسات أن الأشخاص المسؤولين عن الآخرين وعليهم التعامل معهم، ومحاسبتهم، سواء بالسلب(العقاب)، أو الإيجاب (الترقية مكافئة..)، يقعون تحت تأثير التوتر العصبي أكثر من أي شخص يقوم بأعمال أخرى في المنظمة³.

فالشعور بالمسؤولية اتجاه شيء معين يشعر الفرد المسؤول بالتوتر والقلق لأنه يشغل تفكيره في أغلب الأوقات، ويسعى دائماً للمحافظة عليه ومراقبته، وأي خطأ أو نقص يعرضه لمشاكل.

ز-عبء الدور (العمل):

ويعني كثرة أعمال الفرد التي عليه إنجازها في وقت غير كافي⁴، وأن يكون للفرد عبء عمل أكثر من قدراته أو النطاق المخصص للعمل، بحيث يتسبب ذلك في فرض ضغوط عليه، وأن يكون عبء العمل أقل من قدراته وطاقاته، فيتسبب ذلك في شعوره بالملل و عدم الارتياح، وعبء العمل يكون بإحدى الصور التالية: زيادة عمل

¹ ماهر احمد، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 408.

² رجاء مريم، مصادر الضغوط النفسية المهنية - دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق، المجلد 24، العدد الثاني، 2008، ص: 483.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 143.

⁴ رجاء مريم؛ أمل الأحمد، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض -دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق-، مجلة جامعة دمشق، المجلد24، العدد2، 2008، ص: 483.

كمي مرتبط بكثرة الأعمال، وآخر نوعي مرتبط بعدم توفر القدرات والمهارات اللازمة لأدائه، أو تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو الناحية النوعية لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكانياته¹.

ك- طبيعة العمل وصعوبته:

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط². وتعتبر طبيعة العمل من العوامل المحفزة للعاملين، خاصة إذا تميزت بالتجديد والتغيير المستمر، أما بالنسبة للأعمال الروتينية فهي تتسبب في إحباط وملل العاملين وأيضا شعورهم بعدم أهمية ما يقومون به.

أم بالنسبة لصعوبة العمل، "فهي تسبب شعور الفرد بعدم الاتزان وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه، أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب، أو كمية العمل أكثر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد³. فصعوبة العمل لا تتعلق فقط بعدم قدرة الفرد على أداء العمل المطلوب، لعدم امتلاكه المؤهلات المناسبة للقيام به، لكن ترتبط أيضا بعدم فهمه لمضمون عمله أو عدم الاطلاع على مختلف جوانبه، وهذا قد يرجع إلى ضعف الاتصال في المنظمة.

بالإضافة إلى ما تم ذكره يمكن إضافة العوامل التالية:

■ متطلبات الوظيفة:

فالوظيفة التي تتطلب قدرات ومهارات عالية، قد لا تتوافق مع ما يمتلكه الفرد من قدرات وهنا يتعسر عليه القيام بواجباته، مما يسبب له ضغط وأيضا قد لا تتناسب الوظيفة مع المسار التعليمي للفرد، وهذا كذلك يسبب له إحباط من جهة نقص المعارف حول الوظيفة، لأنها بعيدة عن اختصاصه، ومن جهة أخرى لأن الوظيفة لا تتلاءم مع معرفه القبليّة وان ما درسه ذهب سدا.

■ عدم تطور الوظيفة:

¹ جيرلان جلبر؛ روبرت بارون، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 260.

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 162.

³ نفس المرجع، ص: 163.

يعتبر التطور الوظيفي هاما لكثير من الأفراد، ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر، ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل، ويواجهون تحديا جديدا¹، ولذلك قد يشكل عدم إحداث تطوير في الوظيفة بكل أبعادها، مصدر قلق العاملين، ويصاحب هذا القلق الشعور بعدم وجود ما يعرف بالأمن الوظيفي المستقبلي، حيث يبقى الأفراد في حالة توتر وقلق دائم ينعكس على أنماطهم السلوكية بصورة سيئة². فالعامل يطمح أيضا إلى الارتقاء في عمله وتولي مناصب جديدة تتناسب مع مؤهلاته وخبراته، خاصة الأفراد الذين قضوا وقت طويل في مؤسسة ووظيفة واحدة.

■ ساعات العمل:

لا شك أن الموظف يمضي ما بين 8-10 ساعات يوميا في عمله، أي معدل 40 ساعة أسبوعيا، بمعنى أن جل وقت الإنسان يمضيه في العمل³. العديد من الوظائف تمتاز بكثرة الأعمال فيها، وتحتاج إلى أوقات إضافية خاصة وأن العمل محدد بأوقات، سواء بالساعات في اليوم أو عدد الأيام في الأسبوع. وهنا قد تلجأ المنظمة لتشغيل عمالها لساعات إضافية، وقد يقوم الموظف "باستكمال العمل في المنزل، وفي الحالات القصوى يعملون أيام إجازاتهم لإنجاز المستهدف من العمل والوفاء بالمواعيد النهائية"⁴.

■ ساعات العمل غير المنتظمة:

من المعروف عن أغلب الوظائف، أن ساعات العمل فيها منتظمة بمعدل 8 ساعات في اليوم، لكن توجد بعض الوظائف والتي تتطلب طبيعتها أوقات مغايرة ومن بين هذه الأوقات نذكر⁵:

-ساعات العمل الليلية؛

-أوقات البديلة (3*8، 2*12)؛

-الأوقات التعويضية (المساء، أيام العطل الأسبوعية)؛

¹ صالح بن عبد الرحمن السعد؛ مراد بن عمر درويش، أسباب و نتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية-دراسة استكشافية، مجلة جامعة عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد1، 2008، ص: 74.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص: 112.

³ سامر جلدة، مرجع سابق، ص: 183.

⁴ كاري كوبر؛ ستييفن بالمر، صناعة النجاح، "كيف تتعامل مع التوتر"، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 103.

⁵ Roxane py ; Michel vandamme, la souffrance au travail : comment prévenir et prendre en charge ?, semaine d'information sur la santé mentale, sante mental et travail au archives nationales du monde du travail, Roubaix, 14 mars 2017, p : 13.

-الأوقات المجزئة (11-15 بعدها 18-21).

■ سرعة الأداء:

إن الأعمال التي تتطلب سرعة في أدائها ومقيدة بوقت محدد، تحدث لدى العامل توتر وضغط، خاصة إذا كان الوقت يمضي بوتيرة أكبر من وتيرة أداءه للعمل.

■ الاستقرار الوظيفي:

من خلال النقل المتكرر للأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى فقدان العامل للأمن والطمأنينة في وظيفته، كما يؤدي أيضا إلى الارتباك والقلق وعدم القدرة على الإبداع والابتكار، كما يتسبب في عدم اهتمام العامل بنتائج عمله لمعرفة المسبقة بأنه سينقل إلى وظيفة أخرى.

■ الرضا الوظيفي:

طريقة أخرى للنظر في إمكانية حدوث ضغط المهني، هي النظر في إمكانية الرضا الوظيفي¹. والرضا الوظيفي هو نتيجة لتقييم الفرد لعملهم من حيث الاحتياجات والقيم²، ومدى توفر الظروف السليمة والمناسبة لأداء العمل بشكل أفضل، فالرضا يسبب الراحة، ويقلل من حدة الضغط، فالعامل الراضي على عمله ومكان عمله ينجز بوتيرة أسرع و يحقق نتائج أفضل، والعكس صحيح.

■ الظروف المادية:

تتمثل الظروف المادية في ما توفره المنظمة من إمكانيات مادية، تساعد وتساهم في راحة العامل لتمكنه من أداء عمله بالشكل المطلوب، للوصول إلى النتائج المتوقعة. وتتمثل هذه الظروف فيما يلي:

-التهوية:

إن تهوية مكان العمل مهمة جدا في أي منظمة، للحفاظ على جو طبيعي يسمح بدخول الأكسجين وتحسين عملية التنفس، مما يعطي راحة أكبر للموظف، لأن نقص التهوية قد يسبب ضيق للعاملين وقلق وتوتر.

-الضوضاء:

¹ David Miller ; Djing Tocare, work stress and burnout in HIV/AIDS, first pub, published by rout lerg, 2000, London, p: 17.

² نفس المرجع، ص: 17.

يشكل التعرض للمستويات العالية من الصوت مصدر للضيق وعدم التركيز والانزعاج، وربما إلى فقدان السمع في حالة التعرض إلى مستوى أعلى من 85 ديسبل بصورة مستمرة، والجدير بالذكر هو التأكيد على أن الصوت وحده لا يعتبر العنصر الحاسم في شعور الفرد بالضوضاء من عدمه، حيث يتدخل إدراكه وهدفه وخبراته السابقة في تحديد درجة تكيفه مع الصوت ودرجة شعوره بالضوضاء¹.

فالضجيج والصوت العالي والحركة غير المرغوب فيها، كلها عوامل تقلق العامل وتفقد تركيزه وتسبب له القلق، ويصبح في وضع لا يسمح له بأداء عمله.

-الحرارة:

إن الحرارة المرتفعة تسبب الضيق والاختناق للعامل، وأيضا تسبب في خروج العرق وبالتالي نقص في الأملاح، وأيضا ما تسببه من أمراض جلدية والطفح، كما أن ارتفاع في درجة الحرارة يسبب الصداع في الرأس، والانخفاض الكبير في درجة الحرارة يؤدي إلى تقلص الأوعية والشعيرات الدموية في الجلد. فالحرارة المرتفعة أو المنخفضة تسبب القلق والتوتر للعمال.

-الإضاءة:

إن عملية الإضاءة عملية مهمة في أي منظمة، فالعامل لا يمكنه العمل في الظلام أو في إنارة ضعيفة، عندها سيضعف العامل جهد عضلاته، ليتمكن من الرؤية الواضحة، وهذا ما يسبب له ألم وصداع في رأسه، وأيضا الإنارة الضعيفة تضعف وتجهد العينين بسبب التركيز على تحسين الرؤية، وهذا قد يتسبب مع مرور الوقت في ضعف البصر.

-النظافة:

تعتبر النظافة من العوامل المهمة التي تساعد على العمل، فلا يمكن أن يؤدي العامل واجباته في مكان تسوده الأوساخ والرواح الكريهة، وكذلك النظافة من شأنها أن تحافظ على صحة وقدرة العاملين وحمايتهم من مختلف الأمراض والأوبئة، وانعدامها أو قلتها ستؤثر سلبا على صحتهم.

بالإضافة إلى وسائل الوقاية التي توفرها المنظمة (أقنعة، ألبسة مخصصة للعمل، الأحذية ضد الانزلاق)، خاصة في أماكن العمل الخطرة، فالعامل عندما يكون في مكان خطر وبدون وقاية يتسبب هذا في ظهور قلق وضغط.

¹حسن راوية، مرجع سابق، ص:107.

-مكان العمل:

إن اتساع أماكن العمل تساعد الفرد على أداء أعمالهم بإتقان وهدوء، أما الأماكن الضيقة فهي توتر الفرد وتضعه تحت ضغط، خاصة إذا كانوا مجموعة في مكان واحد، عندها تكثر الفوضى و الإزعاج ويصعب على العامل التركيز في عمله وتأديته بالشكل اللازم مما يسبب له ضغوط.

الفرع الرابع: المصادر المتعلقة بالفرد:

قبل التطرق إلى المصادر المتعلقة بالفرد، يجب فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، ودور كل منها في إدارة الضغوط.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18): العلاقة بين المنظمة والفرد

الفرد	المنظمة
-الحاجات المادية	-المتطلبات والأهداف، الغايات، المهام والنشاطات
-الأمن المادي	-الفوائد، الأجور
-الأمن الشخصي، الاندماج	-الحالة
-المعارف	-متطلبات العمل
-القدرات	
-المهارات	

1. المصدر: سامية بن طالب، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة-دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بوقرة بومرداس، 2010. ، ص: 64.

فمن خلال الشكل نلاحظ درجة الارتباط بين الفرد والمنظمة، وأن أي ضرر أو خلل يصيب المنظمة ينعكس مباشرة على الفرد، والعكس صحيح باعتباره جزء منها وعنصر فعال فيها.

ويتطلب تحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الأفراد العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم¹، وأيضا التعرف على قدرات ومهارات الأفراد ووضعها في المكان المناسب وتقديرها ماديا بشكل جيد، فالضغط ليس بالضرورة شيء سيء أو ضار ويجب

¹عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:

تجنبه¹. و للضغط مجموعة من 'المفاتيح' والتي تتمثل في كيفية تحكم الشخص في هذه الضغوط'²، وهذا من خلال مجموعة من العناصر التي تتعلق بالفرد بشكل أساسي. ومن بين هذه العناصر نذكر:

1- شخصية الفرد:

تقوم المنظمة باختيار الأفراد الذين تتفق مواصفات شخصيتهم، وكذلك قدراتهم مع مستلزمات الوظيفة³. ويختلف تعريف الشخصية من باحث لآخر، ويرجع هذا الاختلاف إلى تعقد دراسة الشخصية الإنسانية من ناحية، واختلاف وجهات النظر إليها من ناحية أخرى، فيعرفها البورت بأنها " التنظيم الديناميكي داخل الفرد، لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابعه الخاص في توقعاته لبيئته"⁴.

وتشير الشخصية أيضا إلى و"جود تمايز وتباين الأفراد، أي أن شخصية كل فرد مستقلة عن الآخرين"⁵. ويعود هذا الاختلاف أيضا إلى مجموعة من "العوامل التي تلعب دورا في تشكيل شخصية الفرد"⁶، ومن أكثر هذه العوامل نذكر⁷:

-العوامل البيولوجية؛

-العوامل الاجتماعية؛

-العوامل الثقافية؛

-العوامل الموقفية.

يتأثر مستوى الضغط الذي يعانيه الأفراد بنمط الشخصية التي تميزهم عن غيرهم، فهناك أنماط للشخصية تتسبب لحاملها بالعديد من الضغوطات التي لا يشهدها الأفراد ممن يحملون أنماطا أخرى من الشخصية⁸، و تلعب أيضا دورا كبيرا في تحديد ردود الفعل اتجاه الضغوط، لأن الأفراد ليس لهم نفس الاستجابة. " توصلت

¹ Fred Luthans, organizational behavior, 6th ed , mc graw-hill, new York, 1992, p: 400.

² نفس المرجع، ص: 400.

³ انس عبد الباسط عباس، السلوك في منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص: 120.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 57.

⁵ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 276.

⁶ علي عبد الهادي مسلم؛ راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص: 141.

⁷ حسن راوية، مرجع سابق، ص: 32.

⁸ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 196.

الدراسات التي قام بها الدكتور رأي روزنمان أنه يوجد فصائل للشخصية كما يوجد فصائل للدم، تدعى بأنماط سلوك الشخصية¹ وتم تصنيفها إلى نمطين :

1- نمط الشخصية "أ": بأنه ذلك الشخص الذي يعمل ساعات طويلة وشاقة بشكل مستمر، ليحقق المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال²، ويتميز أيضا بعدد من الخصائص نذكر منها³:

- شخصية تنافسية؛

- شخصية موجهة للإنجاز؛

- يضع معايير للأداء؛

- يفضل إنجاز الأشياء بنفسه؛

- حيوية؛

- عدم الصبر ودائمي الحركة⁴.

2- نمط الشخصية "ب": تتميز بعدد من الخصائص نذكر منها⁵:

- شخصية غير تنافسية؛

- شخصية موجهة بالإنجاز والأفراد؛

- يضع معايير مقبولة للأداء؛

- الهدوء؛

- الصبر والثبات وتوازن المزاج⁶.

ب- مفهوم الذات

يعتبر مفهوم الذات مفهوم حديث نسبيا فقد ظهر في أواخر الخمسينات ضمن النظريات المفسر للذات¹. طبقا لروجرز، يكون مفهوم الذات ذا أهمية أساسية، ويكون مفهوم الذات للفرد شعوريا بشكل أساسي، ويتكون من أفكاره ومشاعره عن نفسه كفرد وفي علاقته بالآخرين².

¹ مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص: 20.

² سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، عمان، الأردن، ص: 98.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 594.

⁴ معن محمود عياصرة، مروان أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 117

⁵ طارق طه، مرجع سابق، ص: 594.

⁶ معن محمود عياصرة، مروان أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 117

ويشتمل مفهوم الذات على العناصر التالية³:

أ - المدركات والتصورات التي تحدد خصائص الذات كما تنعكس إجرائيا في وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو "الذات المدركة"؛

ب - المدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي يعتقد أن الآخرين يتصورونها والتي يمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين "الذات الاجتماعية"؛

ج - المدركات والتصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون "الذات المثالية".

إن الحاجة إلى تقدير الذات أو الشعور بالقيمة الذاتية، موجودة في أساس كل سلوك بشري، وهذا يعني أن جزء كبير من سلوكنا مدفوع بنظرتنا إلى أنفسنا، فنحن حين نتصرف ونقوم بسلوك ما نأخذ بعين الاعتبار ذواتنا وتأثير هذا التصرف بالنسبة إليه، كما يجب التأكيد على أن الفرد يدرك ذاته بأصالة على أنها جديرة بالتقدير، فيكون عنصر الاهتمام لديه أقوى مما لدى الشخص ذي المشاعر الدونية⁴.

إن نظرة الفرد لذاته تحدد إمكانية تعرضه للضغوط من عدمه، فإذا كانت نظره لذاته نظرة سلبية فهذا يزيد من احتمال وقوعه تحت تأثير الضغوط بشكل كبير والعكس صحيح. إذا كانت نظره ايجابية يعني ثقة كبيرة؛ تقدير عالي للذات، وهذا ما يقلل احتمالية تعرضه للضغوط، وقد يقع الفرد أيضا في ضغط، حين يتوقع من نفسه أكثر مما يحققه في الواقع، ويقول جيل لندزفيلد "أن الكبرياء المجروح يجعل الناس يفقدون هدوءهم أكثر من أي إحباط آخر، إنني لا أقول إلا نهنم مطلقا بما يظنه الآخرون فينا، أولا ندافع عن كرامتنا ولكن يجب أن نكون قادرين على الاحتفاظ بمجاقتنا إلى حب واحترام الآخرين داخل حدود معقولة"⁵.

ج-مركز التحكم في الأحداث:

ويتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به، والفرد صاحب التحكم الداخلي يتميز بأنه أكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرض لها، وأنه أقل قلق وأقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الفرد

¹ حمزة الأحسن، مرجع سابق، ص: 196.

² أسماء إبراهيمي، مرجع سابق، ص: 76.

³ عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 53.

⁴ ناصر ميزاب، إشكالية مفهوم الذات عبر مقاربات نفسية مختلفة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 56.

⁵ جيل لندزفيلد، إدارة الغضب، ط4، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 183.

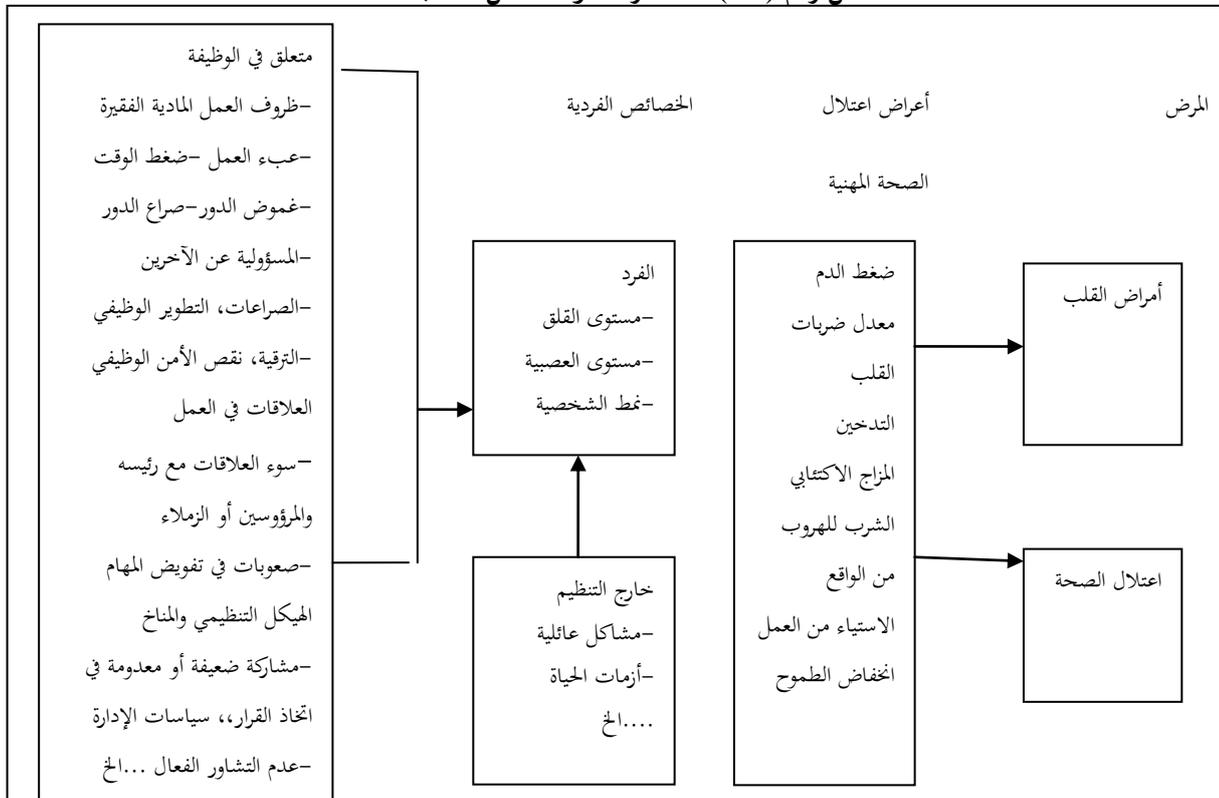
صاحب مركز التحكم الخارجي، يتميز بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف المحيطة به¹.

د- قدرات وحاجات الأفراد:

إن اختلاف قدرات الأفراد من حيث القدرة على التعامل مع أزمات البشر، سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو رؤوسين، وقدرته على تحمل الأعباء ومسؤوليات الوظيفة، سواء كانت أعباء ومسؤوليات فنية، أو مالية، أو إشرافية، وغيرها². فالقدرات التي يملكها الأفراد هي التي تمكنه من تأدية عملية بطريقة سهلة، وغير مرهقة وهي من تحدد أهلية الفرد لتلك الوظيفة التي يشغلها.

يمكن تلخيص مصادر الضغوط حسب susan michie* في الجدول التالي:

الشكل رقم (19): مصادر ضغوط العمل حسب susan



La source: Susan Michie, causes and management of stress at work, occup environ, N 59, London, uk, 2002, p: 25.

¹ حديجة عاشور، مرجع سابق، ص: 197.

² مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004، ص: 147.

* بروفيسور مختص في الصحة النفسية ومديرة المركز الخاص بالتغيير السلوكي UCL ببريطانيا.

المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل:

إن لضغوط العمل العديد من الآثار على الفرد والمنظمة-سيتم التطرق لها لاحقاً- ولا يجب أن ينطبع في أذهاننا أن الضغط سلبي بكافة جوانبه، بل يمكن أن يكون إيجابياً أيضاً، إذا بلغ مستوى معين، "لأن الأفراد يتعرضون لمستويات متفاوتة من الضغوط¹، وهذا التفاوت في المستويات هو الذي يحدد نوع الأثر.

وقد قسم المهيجان مستويات ضغوط العمل إلى:

الفرع الأول: المستوى المرتفع:

وهي الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه، وتسبب انخفاضاً في روحه المعنوية، وتولد ارتباكاً عنده وشعوره بالفشل والتشاؤم²، وتفقدته الرغبة في إكمال عمله وتأديته بإتقان، فالمستوى المرتفع من الضغط قد يسبب بعض الأمراض الخطيرة والمزمنة، مثل أمراض القلب، وأيضاً ما يلاحظ من الدراسات الأجنبية أن بعض المدراء في منظمات كبيرة دفعتهم الضغوط المرتفعة إلى الانتحار من كثرة الأعمال، المشاكل المتراكمة وأيضاً اعتبارهم لجهودهم غير كافية ولا تليق بمنصبهم.

الفرع الثاني: المستوى المقبول:

وهي الضغوط الإيجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل، وان له القدرة الفائقة على حل المشكلات، وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية، والنشاط، والقدرة العالية على التفكير بتركيز، وعلى حل المشكلات³. فهناك نوع من الأفراد لا يستطيعون العمل إلا إذا كانوا تحت ضغط معين مثل: حصرهم بمدة محددة لإنهاء الأعمال، لأن إعطاء متسع من الوقت في بعض الأحيان قد يتسبب في التكاثر والتهاون في إنجازها.

الفرع الثالث: المستوى المنخفض:

هي الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالقلق والخيبة والملل، وتسبب له الإحباط والتعب. وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماماً فعليه مواجهتها والتصدي لها، قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم، وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن، بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو، والتقليل من

¹عبد الفتاح صالح خليفات؛ شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010، ص: 604.

²معن محمود عياصرة، مروان أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 110.

³نفس المرجع، ص: 110.

الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعبه وكذلك المنظمة¹.

فقلة أو انعدام الضغط في حد ذاته يعتبر مؤثر سلبي، لأن الفرد الذي يعمل في راحة مفرطة ودون رقابة ولا توجيه ولا أي تدخل من أي جهة، يقلل من أهمية عملة ومن دافعيته للأداء.

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل هي حالة يتعرض لها العامل أثناء تأديته لعمله، خلال فترة مداومته بسبب تعرضه لمجموعة من المثيرات، وحسب قوة المثير تكون الاستجابة، لكن لا يوجد شخصان يقدمان نفس الاستجابة للضغط، ومع ذلك فإن العديد من الإشارات الخارجية للضغوط، يمكن التعرف عليها بسهولة، فالضغط يمر بعدة مراحل ينشأ ويتكون من خلالها، ويصل إلى مستويات مختلفة - كما ذكرنا سابقاً - . وستعرف في هذا المطلب على هذه المراحل.

هو في الأساس يبدأ من التغييرات في العمليات الحيوية في الجسم التي تعتبر معقدة وتنطوي على عدة مستويات²:

- العاطفي: يتجلى في التعب والقلق وانعدام الحافز؛
- المعرفي: مما يؤدي إلى زيادة احتمالات الخطأ، وفي بعض الحالات والحوادث الناشئة عن الخطأ؛
- السلوكي: تغييرات في السلوك مما أدى إلى تدهور العلاقة مع الزملاء، التهيج، والتردد، التغييب، التدخين، الإفراط في تناول الطعام واستهلاك الكحول؛
- النفسي: الفرد يشكو من زيادة سوء الحالة الصحية المرتبطة بالصداع والآلام والدوخة.

يعتبر هانز سيلاي من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بضغوط العمل، وقد قام باكتشاف الضغط من خلال قيامه بعدة تجارب في المجال الطبي على الحيوانات والبشر، وتوصل من خلالها إلى أن الضغط يمر بثلاث مراحل مهمة عرفها ب: **التكيف العام المتزامن**.

وقد اعتبر هذا النظام عام "لأن مسببات الضغط تؤثر على العديد من أعضاء الجسم (الغدد، الدماغ...)، أما التكيف: يقصد به تنمية ردود أفعال أو استجابات بغرض مساعدة الجسم لتحقيق التكيف، أو التعامل مع

¹ نفس المرجع، ص: 111.

² Jeremy Stranks, stress at work management and prevention, 1ed, published by Elsevier buter worth-Heinemann, oxford, 2005, p: 12.

مسببات الضغط، أما المتزامن: فيدل على أن مكونات رد الفعل قد تحدث كلها في وقت أو زمن واحد¹.
وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

الفرع الأول: مرحلة الإنذار أو التنبيه:

تتمثل هذه المرحلة في رد فعل أولي اتجاه الضغط²، تبدأ هذه المرحلة بالانتباه لوجود حدث يخرج عن المألوف، وهذا الانتباه يولد بدوره عددا من ردود الفعل الفيسيولوجية الفورية، بمعنى أن الفرد يواجه ضغطا بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط الداخلي ويتم استشارة وسائل الدفاع إلى الفرد. من ردود الفعل الفيسيولوجية في هذه المرحلة:

- ارتفاع معدل ضربات القلب؛

- التعرق أو احمرار الوجه.

وترفع ردود الأفعال تلك إلى الجهاز العصبي، يفرز بعض المواد التي تزيد من قدرة الجسم، كما أن الأنسجة الدموية في الجسم ككل تفرز الطاقة التي خزنت، من قبل في صورة هرمون ويفرز السكريات في الدم ويأمر المخ بإفراز الهرمونات التي تمنع الإحساس بالألام وتزيد هذه الاستجابات لكي تحذر الجسم، وتعدده للتعامل في أي موقف ينطوي على خطورة³.

الفرع الثاني : مرحلة المقاومة:

نتيجة رد فعل أجسامنا تكتسب قدرا فوق طبيعي من الطاقة، يمكنها أن تقوم به لمواجهة التهديد، أو تكيف به مع التغيير وتحاول أن ترجع إلى حالتها الطبيعية، وهنا الازدياد في الطاقة تطلق عليه تسمية (طاقة التكيف)، وعادة ما يكون لتلك الطاقة أثر شديد الفعالية في استعادة الجسم لتوازنه، ولكن هذه الطاقة لا تستمر لوقت طويل، فإذا استمر التهديد أو الضغط لوقت طويل وازدادت قوته، وتستنفذ أجسامنا طاقة التكيف⁴.

¹ جمال الدين محمد المرسي، إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 517.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 44

³ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص: 189-190.

⁴ نفس المرجع، ص: 190.

و قد يحاول الفرد وفي هذه المرحلة التكيف مع الضغط مع الضغوط من خلال¹:

-التفكير والسهر؛

-عدم التركيز؛

-الأرق؛

-محاولة الهروب من العنصر المثير أو المسبب للضغط؛

-محاولة إيجاد بدائل للسلوك؛

-زيادة المجهود.

فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات² عندما لا يتم حل المواقف الضاغطة لبعض الوقت، يحتفظ الجسم في حالة من اليقظة والدفاعية، يزداد تعب وأثك النظم البيولوجية، مما يؤدي إلى الضرر التعب والإثك³. فعندما لا يستطيع الفرد تحملها ومقاومتها فإنها تنتقل إلى المرحلة الثالثة.

الفرع الثالث: مرحلة الإنهاك (الإرهاق):

في هذه المرحلة يكون الفرد قد أثك واستنزف كل قواه لمقاومة الضغط، وتصبح الضغوط هنا أكبر وأقوى من مقدرة الفرد على التحمل، مما يترتب عنها نتائج سلبية على صحة الفرد النفسية والجسمية، وأيضاً نتائج سلبية على المنظمة. ويمكن أن تظهر على الفرد المشكلات التالية⁴:

- مشكلات النوم؛
- فتور الإحساس؛
- الشك في القدرات الذاتية؛
- عدم القدرة على اتخاذ القرار.

¹ محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 288.

² نفس المرجع، ص: 288.

³ Ricardo Bloug and others, stress at work a report prepared for the work foundation's principal partners, 1ed, published by the world foundational, February 2007, London, p: 22.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص: 190.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): مراحل ضغوط العمل حسب هانز سيلاي

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه	المقاومة	الإرهاك
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإرهاك فتقل طاقة المقاومة

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص: 283.

مما سبق يمكننا القول أن ضغوط العمل لا تنشأ أو تظهر نتيجة لمصدر واحد، بل من مصادر مختلفة ومتعددة، وتختلف حدة الضغوط حسب كثرة أو قلة توفرها في المنظمة من جهة، وحسب درجة استيعاب ووعي الفرد العامل للموقف من جهة أخرى. ويمكن استغلال الضغوط خاصة ذات المستويات المتوسطة لصالح المنظمة، كون أن العمل في مستوى ضعيف أو منعدم من الضغوط قد يتسبب في انخفاض مستوى الأداء، خاصة في بيئة العمل الجزائية، باعتبار أن تركيبة أفرادها تميل للعمل في نوع من الضغط والقلق. فضغوط العمل تبدأ بمستويات ضعيفة وتكبر لتصل إلى أعلى مستوياتها، والتي يصعب التحكم فيها وتترك آثاراً يصعب محوها، وهنا يجب على كل من الفرد والمنظمة وضع استراتيجيات وقائية لمواجهةها. وهذا ما سيتم التعرف عليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل، استراتيجيات التعامل معها

إن أهمية ضغوط العمل تنبع من أهمية الآثار المترتبة عنها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، هذا بالنسبة للآثار الإيجابية أما الآثار السلبية، فتتهدى المنظمة أو الفرد لمواجهتها عن طريق استراتيجيات وقائية، تنتهجها للتقليل من آثار الضغوط. وسنتناول في هذا المبحث الآثار المترتبة عن ضغوط العمل، والاستراتيجيات المنتهجة لمواجهتها.

المطلب الأول: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل

إن للضغوط تأثير كبير على النفس البشرية¹، وقد أكدت الإحصائيات أن الآثار المترتبة من الضغوط تكلف الولايات المتحدة حوالي 10 بالمائة من إجمالي الناتج القومي²، أي ما يقارب 500 بليون دولار سنوياً، تذهب معظم هذه التكاليف لعلاج الأمراض البدنية الناتجة عن الضغوط³، كما تشير معلومات عن السلطة التنفيذية للصحة والسلامة في بريطانيا (2007)، أن 420000 موظف يعانون من الضغوط والاكتئاب والقلق⁴، فيؤثر ذلك على مهام الفرد وواجباته الأسرية والوظيفية، وعلاقته بالمجتمع المحيط به⁵، كما يؤثر على صحتهم النفسية والجسدية، و تؤثر أيضاً في السلوك الإنساني. كما يكون للمنظمة نصيب من هذا الأثر باعتبار الفرد هو أساس المنظمة، لكن نوع التأثير ليس سلبياً فقط، فقد يكون إيجابياً أيضاً إذا كانت كمية الضغوط مقبولة وتعمل كمحفز. ومن هنا يمكن تقسيم آثار الضغوط حسب الجهة المتأثرة إلى:

الفرع الأول: آثار ضغوط العمل على الفرد:

¹ لوري ايه؛ ليدن روبينستين، دليل إدارة الضغوط استراتيجيات للتمتع بالصحة والسلام الداخلي، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 22.

² هشام مكى؛ نادية ملاح، دور ضغوط العمل في نشوء ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين، ملتقى وطني لضغوط العمل بين الإهمال والاهتمام، يومي 11-12 فيفري 2014، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص: 4.

³ سحران أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي-دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص: 214.

⁴ Philippe J and others, coping with work stress areview and critique, 1ed, published by wiley-black well, oxford, 2010, p:7.

⁵ صالح بن عطية الجهني، الضغوط المهنية لدى المعلمين والمعلمات...القاتل الصامت، مجلة المعرفة، 2015/07/30،

http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=439&Model=M&SubModel=140&ID=

[2553&ShowAll=On](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=439&Model=M&SubModel=140&ID=2553&ShowAll=On) شوهد يوم 2017/02/25، الساعة 21:47.

تؤثر ضغوط العمل على الفرد العامل بالدرجة الأولى، باعتبارها تجربة ذاتية يخوضها الفرد اثر تعرضه لمجموعة من المثيرات. ويكمن أن يكون الأثر إما ايجابي أو سلبي وسنقوم بتحديد أهم هذه الآثار.

أ- الآثار الايجابية لضغوط العمل على الفرد

تتمثل الآثار الايجابية لضغوط العمل على الفرد فيما يلي:

- تحفيز الفرد على العمل¹؛
- التفكير والتركيز في عمله؛
- الشعور بمتعة الانجاز وزيادة كمية النشاط لديه وشعوره بالحماسة؛
- زيادة إنتاجية الفرد وزيادة دخله؛
- الإحساس بالرضا الوظيفي؛
- ظهور أفكار إبداعية جديدة عند الفرد؛
- تحسين علاقة الفرد مع زملائه.

ب- الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد:

عندما تتولد استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر، ولا يستطيع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط مما يؤدي إلى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية²، وكما يقول Dominique jegaden أن الضغط غزا عالم الشغل في الولايات المتحدة الأمريكية ويعتبر سببا في 46 بالمائة من شكاوي العمال³. فكثرة الضغوط وارتفاع مستوياتها في المنظمة تؤدي الى نتائج سلبية على الأفراد على المستوى النفسي، السلوكي، والجسمي. وفيما يلي عرض لأهم تلك الآثار.

1-الآثار السلوكية السلبية لضغوط العمل على الفرد

¹محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 165.

²فريدة بوغازي، تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة، العدد 11، 2015، ص: 330.

³باهي سلامة، مرجع سابق، ص: 94

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ، وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل¹.

وقد تختلف الأعراض السلوكية من فرد لآخر، وفقا لشخصيته وفقا للموقف المولد للضغط، ووفقا إلى مجموعة العوامل البيئية²، وقد تظهر تلك التأثيرات في شكل اضطرابات في الأكل أو الشرب، سواء بزيادة الشهية أو فقدها، كذلك اضطراب في الكلام كالتلعثم أو التأتأة أو الغأفة.....، كما تنخفض مستوى الطاقة ويزداد التغييب على العمل، ويميل الفرد إلى الرفض المستمر للمعلومات، أو الضوابط أو التعليمات الجديدة³، وقد تصل إلى تمرده على الإدارة. بالإضافة أيضا إلى:

-التدخين:

تزداد ظاهرة التدخين نتيجة للضغوط التنظيمية، وذلك نتيجة للقلق والتوتر الذي تسببه الضغوط وهناك العديد من الدراسات التي اثبتت العلاقة الوثيقة بين الضغوط والتدخين من أهمها دراسة كونوي وزملائه⁴، وقد يتوصل الأمر إلى شرب الخمر، أو تناول حبوب مهدئه، وغيرها من المواد التي يحاول من خلالها الهروب من الواقع وعدم المواجهة، مما يقلل من القدرة على التركيز والتعب المستمر، كما يقلل الحماس لدى الفرد وتخليه عن بعض أهدافه في الحياة.

-اضطرابات في النوم:

وقد يتبين ذلك من خلال عدم القدرة على النوم بشكل منتظم، وهذا يؤثر بلا شك على المزاج وعلى القدرة على الانجاز، لأن الجسم في حاجة كبيرة إلى أقساط كافية من النوم ليتمكن الفرد من مواصلة حياته بشكل عادي.

2-الآثار النفسية السلبية لضغوط العمل على الفرد:

¹محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 166.

²احمد ماهر، كيفية التعامل وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 73.

³حمدي علي الفرماوي؛ رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 37.

⁴سامر جلدة، مرجع سابق، ص: 189.

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل، حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين¹، يعتقد بعض علماء السلوك أن هناك رابطة قوية بين عقل الإنسان وجسمه، فالأحداث والظروف أو المواقف التي تؤثر على جسم الإنسان في العمل تنعكس على العقل، والعكس صحيح². كما أن لضغوط العمل تأثيرات سلبية كثيرة كالشعور بالإحباط، والإرهاق، وانخفاض المعنويات، وأحياناً التوتر وما إلى ذلك من آثار تنعكس على الصحة العامة للأفراد³. وتشمل تلك الآثار ما يلي:

- القلق؛
 - الملل؛
 - الحزن؛
 - الاحتراق النفسي؛
 - الشعور بالملل؛
 - التوتر؛
 - السلوك الانفعالي؛
 - نوبات الهلع؛
 - الأعصاب؛
 - كره العمل وأي شيء يتعلق به؛
 - الغضب
- بالإضافة كذلك إلى⁴:
- ضعف التركيز وتشتت الانتباه؛
 - تصلب التفكير؛
 - تطرف التفكير؛
 - التهوين وإنكار المخاطر؛

¹محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 166.

²محمد حسن حمادات محمد، مرجع سابق، ص: 178.

³علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 265.

⁴عبد الستار إبراهيم، السعادة الشخصية في عالم مشحون بالتوتر وضغوط الحياة، ط2، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص: 55.

-النسيان السريع.

كما تتسبب ضغوط العمل في نقص تقدير واحترام الفرد لنفسه، نتيجة كونه غير قادر على تلبية احتياجات الوظيفة.

وقد تتأزم الحالة النفسية للفرد جراء ضغوط العمل إلى أن تصل إلى عدم القدرة على المواجهة، والشعور باليأس وعدم الرغبة في الحياة وعدم القدرة على مواصلتها، مما قد يدفع إلى الانتحار وهذا ما حدث في المنظمة الفرنسية " France-télécom-orange " حين انتحر خلال عامي 2009/2008 35 عامل من عمالها.

3- الآثار البدنية والصحية السلبية لضغوط العمل على الفرد

أي نوع من الضغط لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة، والتغيرات الفسيولوجية الداخلية¹، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط، فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب؛ وزيادة ارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة معدل التنفس؛ وتصبب العرق؛ وجفاف الحلق²، فالضغط مرتبط بالمشاكل الصحية والعقلية بمقياس متساوي نسبياً³، أي أن الزيادة في الضغط يتولد عنه زيادة في حدة الأمراض.

كما بينت الدراسات أن أكثر من نصف 160 مليون عامل يشتكون من أعراض الضغط والتعب، لما لها من انعكاسات على المستوى الصحي للعامل، فقد أشارت أن 16 بالمائة من هؤلاء العمال يعانون من الصداع، وأن 23 بالمائة من التعب، و 28 بالمائة من الضغط، و 33 بالمائة من آلام وأوجاع الظهر⁴. وقد أوضحت البحوث أن أكثر من 50 بالمائة من الأمراض التي يواجهها الفرد، يرتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته⁵.

وفي دراسة شملت 10 منظمات FRIBOURGEOISE لمعرفة أعراض ضغوط العمل لدى المشرفين والعمال، خلصت إلى نتائج من بينها، أن العمال يشتكون من أعراض الضغط المرتبطة بالجوانب البدنية، كالتعب البدني وآلام العضلات والمفاصل، كون أن الجسم يعتبر أداتهم في العمل، في حين أن المشرفون أو الإطارات المشرفة

¹قادري حليلة، مصادر الضغوط المهنية للأستاذ الجامعي وعلاقته بالرضا المهني، جمعية ستيغين للصحة النفسية، سطيف، 2010/11/26

Assps.yourfoumlive.com/5288-topic تم الزيارة يوم 2017/02/25، 21:47

²عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص: 257.

³ Groupe de recherche de monreau shepell, priorités en matière de santé mentale au travail, morneau shepell, canada, 2016, p: 3.

⁴باهي سلامة، مرجع سابق، ص: 94.

⁵فاروق عبده فليه؛ السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 30.

فكانت شكواها ترتبط بالأعراض النفسية¹، فالمشرفون أغلب أعمالهم ترتبط بالجهد الفكري في إدارة العمال والمراقبة، وغيرها من الأعمال الذهنية بنسبة 90 بالمائة، أما العمال فأغلب مجهوداتهم، هي مجهودات بدنية من عمليات الإنتاج والتركيب وغيرها.

إن الضغط ليس مرض في حد ذاته لكن مرتبط بالصحة في حالة التعرض لفترات طويلة². وتعرف ضغوط العمل بالقاتل الصامت لأنها تجربة شخصية داخلية. ومن بين الأمراض التي يتسبب فيها الضغط نذكر منها:

-الصداع:

يعتبر الصداع واحد من أهم الأمراض وأكثرها شيوعاً لدى الأشخاص المعرضين للضغط، إذ ينشأ عن عوامل نفسية تؤدي إلى اضطرابات في الجهاز الدوري للفرد، وتقود بدورها إلى الصداع، وذلك أن الشخص الذي يصاب بالصداع بصفة مستمرة، غالباً ما تحدث أن تجتمع عليه وتتراكم مجموعة من الضغوط لا يستطيع تحملها، وحينئذ تؤثر هذه الضغوط على الأوعية الدموية في الرأس، فتتمدد وتؤدي إلى توتر عضلات الوجه والرأس ويتبعها الم الصداع³، وقد يقود هذا الصراع إلى أمراض مستعصية يصعب علاجها⁴.

-أمراض القلب:

إن أمراض القلب هي مرض العصر، بسبب تعقد الحياة بشكل عام والحياة العملية بكل خاص، ومن "المعلوم أن المشاكل القلبية قد تؤدي إلى إحداث السكتة⁵، والتي قد تؤدي بدورها إلى الموت المفاجئ. ومريض القلب يجب أن يتجنب أي عمل فيه جهد أو تعب خاصة الجهد البدني وهذا ما قد يضطر العامل إلى التخلي عن وظيفته وبحثه عن وظيفة أخرى مريحة أكثر.

-زيادة معدل السكر في الدم:

يعتبر مرض السكري من بين أكثر الأمراض التي يتسبب بها الضغط.

¹ نفس المرجع، ص: 94.

² Philippe Douillet ; isabelle mary, agir sur le stress et les risques psychosociaux travail et chargement, N 318, mars/avril, paris, France, 2008, p: 2.

³ عبد الرحمان بن أحمد محمد الهيجان، مرجع سابق، ص: 220.

⁴ نفس المرجع، ص: 191.

⁵ الهاشمي لوكيا؛ بن زول فتيحة، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة- دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2006، ص: 33.

-اضطرابات الجهاز العصبي:

حيث أن الضغط الكبير يتسبب في نمو غير سليم لخلايا، التي يتكون منها مخ وأيضا يتسبب في إتلافها.

-اضطرابات في المعدة بسبب كثرة القلق والضغط و"ارتفاع وانخفاض في درجة حرارة الجسم وآلام في الصدر والظهر¹.

-حوادث العمل:

"إن الضغط والتعب يؤدي إلى قلة الحذر وضعف رد الفعل، والتي تعتبر زيادة خطر وقوع حوادث العمل²، فكثرة الضغط تجعل العامل متسرع في القيام بأعماله ومنفعل وغير مركز فيما يقوم به، مما قد يؤدي إلى حوادث عمل كثيرة، قد تتسبب أحيانا في إعاقات دائمة.

والجدول الموالي يوضح آثار ضغوط العمل على الفرد حسب المركز الكندي للصحة والسلامة المهنية (2000)

الجدول رقم (01): آثار ضغوط العمل على الفرد حسب المركز الكندي للصحة والسلامة المهنية

سلوكي	نفسي	جسدي
-إفراط في تناول الطعام أو فقدان الشهية	-القلق	-صداع
-نفاد الصبر	-التهيج	-الم في الصدر
-سرعة الجدال	-الحزن	-قصر في التنفس
-مماطلة	-الغضب	-زيادة دقات القلب
-تناول المخدرات/الكحول	-تقلب المزاج	-ارتفاع ضغط الدم
-انسحاب أو انعزال عن الآخرين	-فرط الحساسية	-أوجاع في العضلات
-إهمال المسؤولية	-لا مبالاة	-عسر الهضم
-انخفاض الأداء الوظيفي	-كآبة	-الإمساك أو الإسهال
-تغيير في الممارسات الدينية	-تباطؤ في التفكير	-زيادة التعرق
-تغيرات في العلاقات الأسرية	-مشاعر العجز	-تعب
	-اليأس	-ارق

La source: Melanie Bickford, stress in workplace a general overview of the causes, the effects and the solutions, Canadian mental health association Newfoundland and Labrador division, august 2005, p: 4

¹ مروان جلعود، وسائل معالجة ضغط العمل لدى إداري الجامعات في محافظة الخليل ومؤشراتها ونتائجها، مجلة جامعة القدس للدراسات والأبحاث، فلسطين، عدد 12، ، 2008، ص: 122.

² Situation chez les indépendants une expertise collective de l'inserm, stress au travail et santé, dossier stress, institut national de la santé et de la recherche médicale, 21 juin 2011, paris , France, p: 5.

الفرع الثاني: آثار ضغوط العمل على المنظمة:

إن نتائج ضغوط العمل تشمل أيضا المنظمة، فهي لا تقتصر فقط على الفرد وحده لأن الفرد في حد ذاته له تأثير كبير على المنظمة، وفي علاقة دائمة بها حيث يعتبر وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها. ومن خلال العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة، وكما رأينا سابقا أن للضغوط تأثير سلبي وإيجابي على صحة، نفسية وسلوك الفرد، فهي كذلك لها تأثير سلبي وإيجابي على المنظمة. ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- الآثار الايجابية لضغوط العمل على المنظمة

تتمثل تلك الآثار فيما يلي:

- تقوية العلاقات بين الزملاء مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لبعضهم، وتبادل المساعدات وهذا ما ينعكس على الحياة العملية وعلى أداء المنظمة بشكل عام؛
- ظهور التحدي لدى العاملين الذي من شأنه أن ينمي ويكسبهم معارف جديدة، وتقديم أقصى ما يملكون من خبرات ومهارات وأيضا إبراز قدراتهم الإبداعية؛
- زيادة درجة الانضباط والحضور ومواظبة العمل؛
- تطوير وتحسين الجودة والتنوعية بالنسبة للمنتج أو الخدمة؛
- ارتفاع مستوى الأداء الخاص بالفرد والمنظمة.

ب- الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة:

إن لضغوط العمل العديد من الآثار السلبية على المنظمة. وفيما يلي استعراض لتلك الآثار بقليل من التفصيل:

● زيادة التكاليف المالية:

تقسم إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

- تكاليف المشاركة المباشرة في الإنتاج:

يؤدي ارتفاع ضغط العمل إلى الانسحاب التدريجي أو الفوري للفرد من وظيفته، ويأخذ هذا الانسحاب عدة أشكال منها، ترك العمل، الغياب، والتأخير، وأيضا التخريب وغيرها من الآثار غير المرغوب فيها، فكل هذه

الآثار تتسبب بشكل أو بآخر في تحميل المنظمة تكاليف إضافية. فعملية التغيب المستمر عن العمل مثلا تكلف المنظمة تكاليف ساعات إضافية لتغطية نقص ساعات العمل، كما أن ترك الفرد لعمله يحمل المنظمة تكاليف اختيار عامل جديد وتكاليف تدريبه، بالإضافة إلى الإضرابات التي يقوم بها العمال والتي تعطل وتيرة العمل؛

- التعويضات:

هي التعويضات المالية والمادية التي تتحملها المنظمة بموجب أحكام قضائية، أو طبقا للنظام المعمول به إزاء الإصابات وترك العمل¹، كما تتحمل العديد من المنظمات دفع مكافآت أو تعويضات، خاصة للعمال الذين يتعرضون إلى إصابات وأمراض نفسية أو جسمانية ناجمة عن تعرضهم الكبير للضغوط، ويختلف التعويض حسب نوع المهنة التي يشغلها الفرد وسبب نسبة الضرر. كما بلغت تكاليف علاج حوادث و أمراض العمل في بريطانيا عام 1999 15مليار جنيه إسترليني². وقد بين المجلس القومي الأمريكي للتأمين والتعويضات، على أن الضغوط في العمل هي المسؤولة في الوقت الحالي عما يزيد عن 13% من جملة متطلبات التعويض³؛

- تكاليف الأداء في العمل: تتمثل في التكاليف الناتجة عن:

-الانخفاض في كمية الإنتاج (منتج أو خدمة)؛

-الانخفاض في جودة الإنتاج (منتج أو خدمة)؛

-عطل في الآلات والمعدات مما يترتب عليها تكاليف الصيانة أو تكاليف اقتناء معدات جديدة؛

-مختلف الإصابات في العمل التي يترتب عليها تكاليف العلاج

وكل هذه المظاهر تعبر بشكل أو بآخر عن انخفاض الأداء الذي يتسبب فيه ضغط العمل، والتي من شأنها أن تكلف المنظمة تكاليف كبيرة.

-التكاليف غير المباشرة: تتمثل هذه التكاليف في:

-اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر على سير العمل في المنظمة خاصة تلك القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا ومديري الأقسام في المنظمة وكل من له سلطة في المنظمة، وأيضا ضعف الانتباه والتركيز والحساسية الزائدة اتجاه

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 314.

² نفس المرجع، ص: 11.

³ عمر مصطفى محمد النعاس، دراسات في الضغوط المهنية والصحة النفسية، ط1، الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، مصراته، الجماهيرية العظمى، 2008، ص: 92.

النقد. فالقرارات الخاطئة خاصة المصيرية منها قد تحمل المنظمة تكاليف وخسائر قد تؤدي بها إلى الإفلاس بالإضافة إلى:

- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات، سوء الاتصال بين مختلف الأقسام والمستويات ومختلف زملاء؛
- كذلك سوء العلاقات بين الأفراد؛
- انخفاض الروح المعنوية و ظهور الاستياء الوظيفي.

المطلب الثاني: استراتيجيات الوقاية من ضغوط العمل ومواجهتها.

تمثل استراتيجيات الوقائية "في مجموعة من الاستراتيجيات، التي يمكن استخدامها لمنع ضغوط العمل"¹، وقد بدأ الاهتمام بسبل مواجهة الضغوط منذ العقود الأربعة الماضية، وتعد دراسة التي قام بها مورفي 1962 من أوائل الدراسات التي استخدمت مصطلح التعامل مع الضغوط، وذلك للإشارة للأساليب التي يستخدمها الفرد في التعامل مع المواقف المهددة، بهدف السيطرة عليها²، فمواجهة الضغوط أو الوقاية منها أمر مهم جدا سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. وعلية سنستعرض مجموعة من الاستراتيجيات حسب كل مستوى .

الفرع الأول: استراتيجيات الوقاية والمواجهة الفردية:

يشير مفهوم الوقاية من الضغوط إلى إحكام السيطرة على مسببات تلك الضغوط أو التخلص منها، وعملية إحكام السيطرة على الضغوط هي عملية تعديل (ضبط) تسهم في خروج الفرد عن حالة التوازن، أو تهدده بالخروج عنها³، ويمكن إحكام السيطرة على الضغط حسب lussier إذا ما تم إعداد خطة تتكون من ثلاثة مراحل أساسية هي⁴:

- تحديد مسببات الضغط؛
- تحديد أسباب هذه المسببات ونتائجها؛
- وضع خطة للتخلص من الضغط وتخفيف مستواه.

¹ Chan Kwor-bun, work stress and coping among professionals, published by brill, leiden, boston, 2007, p: 11.

² عبد الله الضريبي، أساليب مواجهة الضغوط النفسية والمهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 4، 2010، ص: 679.

³ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 201.

⁴ نفس المرجع، ص: 201.

وهذه الخطة يتم تنفيذها من خلال مجموعة من الأساليب، يمكن أن تساعد بصورة أو بأخرى في الحد من الضغط أو تخفيض مستواه. من بين هذا الأساليب (الاسترخاء، التمرين البدني...) والتي سيتم التعرف عليها لاحقاً.

كان الاهتمام بالضغوط التي يواجهها الإنسان منصبا في البداية على الجوانب الفيسيولوجية للضغوط، والتركيز على معالجتها (أمراض القلب، الصداع...)، وفيما بعد وجه الباحثون اهتماماتهم للجوانب النفسية (تغيير المزاج، الإحباط...). ولم يقتصر اهتمام الباحثين على هذين الجانبين، بل تعداهما إلى الاهتمام بالجانب السلوكي، وهو كيفية قيام الفرد بمواجهة مسببات الضغوط، فمعرفة سبب حدوث الضغط ومعالجته يقلل كثيرا من الآثار السلبية التي قد تطرأ على الفرد أو المنظمة، في حالة تعرضه المباشر لهذا الضغط، لكن هذا لا ينفي أهمية التعرف على أساليب مواجهة الضغط إذا وقعت. وباعتبار أن المواجهة أو المقاومة متداخلان، فقد يصلح أسلوب مواجهة للمقاومة أو العكس، مثل التمارين الرياضية فالفرد الذي يمارس الرياضة باستمرار يقي نفسه بشكل مستمر، أو يكون أقل عرضة للمواقف الضاغطة، ويصلح أيضا لتخفيض من حدة التوتر والقلق في حالة مواجهة الضغط. وقد وضع cherman مجموعة من الأساليب الفردية التي من الممكن أن تقي الفرد من الضغوط أو تمكنه من مواجهتها وتمثل في¹:

أ- التعايش مع الضغوط أو الانسحاب من المواقف الضاغطة:

ويتطلب ذلك تفهما لنوع الضغوط وآثارها وعلاقتها بسلوك الفرد، ويمكن إتباع هذه الطريقة في الزمن القصير ولكنها لا تعتبر صحية في الزمن الطويل.

أما الانسحاب من المواقف الضاغطة، فيفضل بعض العاملين الانسحاب من مواقف الضغط وذلك لصعوبة التعامل معها أو لعدم مناسبة طرق أخرى، وقد يظهر ذلك في أخذ إجازة عارضة أو الذهاب مشيا على القدمين للمنزل وحيدا، أو النوم أثناء العمل، ويصل الانسحاب إلى قمته فيسعى الفرد إلى تغيير وظيفته، أو العمل الذي يعمل فيه أو تغيير الزملاء والعلاقات داخل العمل.

ب- تفسير علاقة الفرد بالضغوط:

¹ أسماء إبراهيمي، مرجع سابق، ص ص: 131-132

ويعني هذا سعي الفرد إلى تفسير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسبب التوتر والضغوط. وعناصر العمل قد تكون الزملاء، أو الرؤساء، أو المرؤوسين، أو العمل نفسه، أو طريقة أداء الفرد، والفرد السوي هو القادر على تحديد أو تغيير شكل العلاقات مع هذه العناصر، بشكل يحقق السيطرة والتكيف معها لتجنب الوقوع في الضغط.

ج- تغيير الضغوط نفسها:

وهنا يتقبل الفرد الضغوط وما تحدثه من الضغوط، ويحدث هذا غالباً لعدم إمكانية تغيير الموقف وهناك أساليب تخفف من درجة الضغط، مثلاً الراحة الجسمانية؛ التأمل؛ التركيز؛ التمرينات الرياضية، التحدث مع الأصدقاء؛ واستشارة المتخصصين في مجال الضغوط.

كما يمكننا تحديد مجموعة من الأساليب، التي تساعد بطريقة أو بأخرى في التخلص من الضغط أو تقليل من حدته.

د- التفكير بطريقة ايجابية و اخذ قسط من الراحة:

"إذا كان تفكير الفرد محصور إلا في الجانب السلبي للأشياء، فإن طاقته وحوافزه وحماسه سيقبل، وبالتالي تسبب ضغط، لذلك يجب محاولة النظر إلى العمل بطريقة ايجابية، ومحاولة تجنب الأشخاص السلبيين في المنظمة، وتهنئة الفرد نفسه على الأشياء الجيدة التي قام بإنجازها في اليوم"¹، أو خلال فترة معينة للشعور بالأهمية وأنه ذو فائدة ودور في المنظمة.

في حالة شعور الفرد بنوع من الضغط، يأخذ وقت للراحة للتفكير والخروج لمدة 5 دقائق لاستنشاق الهواء"²، فهذا يساعده على الهدوء واسترجاع بعض الطاقة لإكمال عمله.

هـ- القدرة على الرفض ومعرفة الذات:

إن اللطف في بعض الأحيان يسبب ضغط للفرد العامل حيث تكثر عليه الأعمال والطلبات، ولا يتمكن من الرفض لأنه تعود على القبول، فقول كلمة "لا" في بعض الأحيان تخفف الكثير من الأعباء والضغوط على الفرد العامل.

¹Journal de l'autre rive , Le stress au travail, décembre-janvier-février2017, Québec, canada, p : 4.

² نفس المرجع، ص: 3.

أما معرفة الذات فكل فرد يمتلك العديد من قدرات منها ما هو مدرك لها، ومنها ما يزال لم يتم إدراكها. وكثيرا ما تعتمد معرفة الفرد لنفسه وقيمه على طريقة إدراكه للضغط، فعندما لا يدرك الفرد قدرته لا يستطيع أن يدرك تصرف رئيسه اتجاهه¹، فقد يعطي الرئيس العامل مهام لقدرته على أداءها ويعتبره العامل كعقاب قام به الرئيس.

و- التأمل والاسترخاء:

ويعتبر التأمل " النظر إلى داخل الذات"²، ويهدف الفرد من خلاله إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة النفسية والجسدية، التي تساعده في تجاوز المواقف الضاغطة التي يتعرض لها، وأيضا استرخاء الجهاز العصبي وتصفية الذهن من التفكير، والتي من شأنها أن تدرب الفرد على تحمل الضغوط ومواصلة أعماله اليومية.

كما يساعده التأمل في الوصول إلى حالة من الصفاء الذهني، وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم والسكري³. ويمكن التأمل كذلك في خلق الله من أماكن ومناظر جميلة وفي عظمتها وعظمة خلق الله لها، هذا من شأنه أن يهون ويقلل من حدة الضغط، باعتبار أن من خلق كل هذا الكون وما فيه، يستطيع أن يغير حالنا إلى الأحسن في أي لحظة يشاء.

أما الاسترخاء هو مزيج من تكييف العمليات الذهنية مع الحالة الراهنة، و إراحة العضلات والتنفس بعمق. ويتمثل في جلوس الفرد هادئا مسترخيا، فالاسترخاء يؤدي إلى انخفاض ضغط الدم وخفض ضربات القلب وأيضا تراخي العضلات، وهي نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل. كما أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال استرخاء الجسم فالراحة العقلية ناجمة عن راحة الجسم.

تم عملية الاسترخاء باتخاذ وضع مريح وإقفال العينين، ويعتبر وسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ⁴. كما يحتاج الفرد أيضا إلى النوم وأخذ قسط من الراحة بين وقت وآخر⁵، على غرار نوم الليل على أقل 6 ساعات الذي يساعده على الهدوء ومواصلة أعماله في اليوم الموالي.

ز- الدعم الاجتماعي وإعادة بناء الشخصية:

¹ معن محمود عياصرة، مروان أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 133.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 414

³ نفس المرجع، ص: 414.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجان وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 305.

⁵ إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص: 202.

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استثمار العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، حيث تؤدي العلاقات الجيدة التي تربط الأصدقاء وأفراد العائلة وزملاء العمل إلى تجنب الشعور بالوحدة، أو العزلة ومن ثم التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل¹، فهي تعتبر وسيلة من الوسائل التي تساعد على تخفيف التوترات، وتساعد الإنسان أيضا على عرض مشاكله لشخص آخر، يستطيع أن يعطيه فكرة سليمة عن الموقف أو المساعدة في حل المشكلة.

أما إعادة بناء الشخصية، فيتم ذلك من خلال بناء ذات ايجابية عن طريق تعزيز الثقة بالنفس؛ زيادة القدرة على التحمل؛ دعم القدرات المعرفية، وغيرها من السلوكيات الايجابية التي تمكن الفرد من التغلب على الضغوط. ومن خلال أيضا تغيير السلوكيات اليومية قراءة كتب في التخصص أو حتى تغيير الأماكن والأفراد الذي يقضي أطول الأوقات معهم.

ك-إدارة الوقت:

تشير إدارة الوقت إلى القدرة على إدراك الجوانب المهمة والتركيز عليها بقصد التوصل إلى استنتاجات منطقية إزاءها، كما تعني إدارة الوقت إنفاق الوقت المناسب على النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف²، وللاستفادة من الوقت لأقصى حد يجب أن تكون الإدارة بفعالية، والتي تعني " تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المتاح"³. وللوصول إلى الفعالية يجب على الفرد كخطوة أولى، أن يضع أهداف واضحة ودقيقة، وبعدها يحدد الأنشطة المهمة وغير المهمة، أي تحديد الأولويات حسب الأهمية (التركيز على الأهداف وليس الأنشطة)، ثم يقوم كخطوة ثانية بوضع إطار زماني ومكاني لكل الأنشطة المتعلقة بعمله، الأمر الذي يمكنه من اكتساب وقت أطول والقيام بكثير من الأعمال في وقت أقل. أما الخطوة الأخيرة و للوصول إلى الفعالية المطلوبة، يجب أن يتم تحليل الوقت بشكل مستمر استنادا إلى عدة معايير.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

¹ فاروق عبده فليح؛ السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 38.

² إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 204.

³ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص: 296.

الجدول رقم: (02): معايير تحليل الوقت.

أهمية النشاط	
يجب عمله من الضروري عمله مفيد ولكنه ليس ضروري لا يحقق عمله أي شيء	مهم جدا مهم ليس مهم جدا غير مهم تماما
درجة الاستعجال	
يجب عمله من الضروري عمله يمكن تأجيل عمله قليلا يمكن تأجيله	مستعجل جدا مستعجل غير مستعجل لا أهمية لوقت القيام به
مدى إمكانية تفويض	
هل من الضروري القيام شخصيا بالعمل يمكن تفويض أمر القيام به يمكن تفويض القيام به لأحد الموظفين الموثوقين يمكن تفويض أي شخص القيام بها	

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 301.

من خلال الجدول يمكننا التعرف على:

- الأنشطة المهمة والأنشطة التي تعتبر مضيعة للوقت فقط؛

- الأنشطة المستعجلة والتي لا يمكن تأخيرها والأنشطة غير المستعجلة؛

- الأنشطة التي لا يمكن تفويضها والنشطة الممكن تفويضها.

تعتبر إدارة الوقت عملية مهمة جدا، لأن مختلف الوظائف مقيدة بساعات عمل معينة، كما يؤكد Tompkins Rony أن إدارة الوقت "عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدراً عالياً من مدخلات المهارات

والجدارات والأساليب الكمية والنوعية، والوظائف الإدارية، مثل التخطيط المحكم، والتنظيم الراقى والرقابة الفعالة. فالوقت بحاجة إلى تخطيط وفعاليتها تعتمد على مستوى تنظيمه، ودرجة الرقابة عليه¹. ويمكن اعتباره من أهم المعايير التي تستعمل لتحديد النجاح في الحياة العملية، باعتبار الوقت محدود والفرد مطالب بإنجاز العديد من العمال في فترة معينة.

ل-التخطيط المسبق وتحديد الأهداف:

عندما تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد، وتكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق، وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث²، هذا ما يسهل على الفرد التعامل مع الضغوط وأيضاً يقلل من حدتها.

م-النظام الغذائي والرياضة والفكاهة:

يقصد بالنظام الغذائي أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطائه الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل، فعندما يتناغم نظام الغذاء مع التمرينات الرياضية يكون ذلك في صالح الفرد في مقاومة آثار الضغوط³، وأن إحداث أي تغيير في عادات الأكل سوف يؤثر على قدرته لإنجاز مهامه بصورة تامة، وما يتناوله من طعام يعتبر وقود لعقله، فإذا حرم من هذا الوقود فسوف تقل قدرته على الأداء، وتتزايد حدة الضغط الوظيفي بسبب تشوش الأفكار واضطرابها⁴، وحسب دراسات علمية عديدة توجد أنواع عديدة من الأغذية التي تساعد على التخفيف من حدة التوتر والضغط، مثل الأغذية التي تحتوي على الفيتامين س الذي يزيد من نشاط الفرد، الأغذية التي تحتوي على المغنيزيوم والتي تساعد على تجنب الصداع والإحساس بالتعب، إضافة إلى أغذية أخرى مثل الأفوكادو، الجوز، اللوز، الموز، الفستق... الخ.

¹ سالم الرحيمي؛ توفيق المارديني، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة أربد الأهلية -دراسة ميدانية على طلبة جامعة أربد الأهلية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة دمشق، المجلد 3، العدد الأول، 2014، ص: 236.

² بحري صابر، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد 2، جوان 2014، ص: 137.

³ عويد سلطان الشمعان، علم النفس الصناعي، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص: 322.

⁴ جون بي، التعايش مع ضغوط العمل كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط 2، المملكة العربية

السعودية، مجلة الابتسامة، 2008، ص: 45. [http://www.ibtesamah.com/showthread-](http://www.ibtesamah.com/showthread-t_394555.html#post2914561)

الاطلاع يوم 2017/01/12 الساعة 17:30.

وتعتبر الرياضة كذلك وسيلة يرفه الفرد من خلالها عن نفسه، والممارسة المستمرة لها تحدث تغييرات ايجابية على نفسية ممارستها، وتخفف من حدة الضغوط على الفرد، فالشخص الذي يمارس الرياضة بانتظام وباستمرار، يتكون لديه حاجز مقاومة للضغط قوي ومتمين، ويؤكد خبراء اللياقة البدنية أن " ممارسة نوع من النشاط الرياضي بصفة منتظمة، إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على تغييرات ايجابية في حياة الفرد، ومنه تمكين الجسم من التعامل الفعال مع المواقف الضاغطة"¹، فالصحة البدنية تتطلب توازن وتكاملا بين الاسترخاء والنشاط البدني والتغذية السليمة، بالإضافة إلى الكشف الطبي الذي يمثل مطلباً أساسياً لأي أسلوب يهدف إلى تخفيف الضغوط، إذ أن معرفة الحالة البدنية تساعد في معرفة الأسباب والآثار المحتملة للضغوط.²

كما أشارت الدراسات إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط، وكذلك ضبط السلوك ذاتياً فيقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه وبذلك يمكن من السيطرة على سلوكه.³

ن- طلب الدعم:

يجب أن لا يترد الفرد في طلب الدعم مثلاً من النقابة أو اللجنة الخاصة بالمنظمة، في حالة الشعور بأن أحد شروط العمل صعبة، أو تسبب ضغطاً، أو تضع صحته في خطر⁴، لأن من حق أي موظف ضمان الاهتمام بصحته الجسمية والعقلية، وأيضاً ضمان شعوره بالأمن في المنظمة.

ص-التقرب إلى الله عز وجل بمختلف العبادات الصلاة، وقراءة القران، ومختلف الأذكار والدعاء.

الفرع الثاني: الأساليب الوقائية ومواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تتخذ المنظمة أساليب وقائية أو أساليب المواجهة ثلاث مستويات مختلفة، الابتدائي، الثانوي والعالي. فالأساليب على المستوى الابتدائي تعالج مباشرة المسببات مكان العمل، فهي تهدف إلى القضاء أو الحد من أسباب الضغوط داخل المنظمة، من أجل التخفيف من الآثار السلبية على الصحة النفسية للإفراد، المستوى الثانوي والعالي، أساليب أساسها التعامل مع العواقب بدلاً من أسباب ضغوط العمل. تشمل أساليب الوقاية الثانوية على العوامل الشخصية، وتساعد العمال على التكيف بشكل أفضل مع بيئة عملهم، في حين أساليب

¹ علي عسكر، مرجع سابق، ص: 189.

² المرجع السابق، ص: 195.

³ معن محمود عباصرة، مروان أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص: 133.

⁴ Journal de lautre rive, op.cit, p: 3.

الوقاية العالية وهي للحد من معاناة الأفراد الذين لديهم مشكلة الصحة العقلية المرتبطة بالعمل¹. أما وايس وسناير(1982) فيصنف الأساليب الوقائية إما إلى أولية أو ثانوية، فالسيطرة الأولية هي محاولة تغيير البيئة أما الثانوية فهي محاولة التأقلم مع البيئة².

ومن بين الأساليب التي تطبقها المنظمة للوقاية أو لمواجهة ضغط العمل نذكر:

أ-التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة العامة

إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية، بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم³، فتحميل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطاء السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط الأعمال، كذلك الحال بالنسبة للتوجه، فقد يحدث وأن يتلقى المرؤوسين أوامر مختلفة من رؤساء مختلفين أي أن مبدأ وحدة الأمر غير محترم⁴، وهذا ما " يسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيه، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا، ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري، والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى⁵.

ب-تحليل الوظائف و تخطيط وتطوير مسارات العمل

تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة، وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد، التي تشير إلى مزيج من السمات النفسية التي تستخدمها لنصف الفرد، وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الواقعية، الحساسية، الصلابة النفسية، الاعتماد على النفس، وغيرها من السمات التي تميز الفرد عن الآخرين⁶، فحسب ما يمتلكه من سمات وقدرات، يمكن أن تحدد الوظيفة التي تناسبه والتي يمكنه أن يثمر فيها ويعطي الأفضل، ويعمل تحت أقل ضغط أو تحت ضغط يكون قادرا على تحمله.

¹ Josée Martel, solving preventing stress in the work place mental health at work from defining to solving the problem, published by chain in occupational health and safety management, university Laval, Quebec, Canada, 2005, p: 2.

² Chan Kwor-bun, work stress and coping among professionals, published by brill, leiden, Boston, 2007, p:11.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 169.

⁴ احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 420.

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 169.

⁶ علي عسكر، مرجع سابق، ص: 124.

أما بالنسبة لتخطيط وتطوير مسارات العمل بشكل يبعد الخوف من نفوس العاملين، ومراعاة أسس الترتيبات وكذلك الحوافز والعلاقات الوظيفية¹.

ج-تصميم وظائف ذات معنى:

يتعلق تصميم العمل بمحتوى طريقة العمل والعلاقات في العمل²، حيث تفقد كثيرا من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها، زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أية متعة في أداءه للعمل المنوط به، وينقلب العمل إلى روتيني وممل، 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 وأهمية³، ويكمن أن يكون من خلال "إشعار الأفراد العاملين بالمزيد من المسؤولية وبأن عملهم ذو معنى، واستقلالية، وزيادة مستوى التغذية العكسية. وجميع هذه الجوانب تسهم بصورة أو بأخرى في حصول هؤلاء الأفراد على مزيد من الرقابة على نشاطات الأعمال التي يؤدونها، وتقلل من اعتمادهم على الآخرين⁴.

فعوض عن الفرد في قالب لا يتحرك فيه بحرية من أعمال روتينية مملّة، تصمم وظائف بشكل يعطيه أكبر قدر ممكن من الحرية ليشعر بأهمية وظيفته ودوره في المنظمة، ويتمكن من إبراز قدراته، وتحقيق مردود أفضل، ويكون مسؤولا أمام المنظمة عن نتائجه باعتباره من صنعها.

د-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق، للتخفيف من معاناة الموارد البشرية من ضغوط العمل. فمثلا يؤدي تخفيض حجم الإشراف، أو دمج بعض الوظائف، أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم، إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية، مثل عبء العمل، يضاف إلى ذلك إمكانية إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه، بالشكل الذي يجعل العمل يتناسب مع إمكانيات و تطلعات المورد البشري⁵. وأيضا من خلال "إضافة مستوى جديد، أو إضافة وظيفة جديدة، أو توظيف العلاقات التنظيمية، أو تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة، وأيضا فان إعادة تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يسمح بفتح باب الترقى إلى الوظائف

¹ موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، مرجع سابق، ص: 237.

² Derek Torrington; Laura Hall, personnel management 'a new approach, 2nd edition, prentice hall, New York, 1991, p: 420.

³ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 170.

⁴ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 206.

⁵ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 170.

في المستويات الإدارية الأعلى، وبالتالي عدم البقاء فترة زمنية طويلة في الوظيفة الحالية، والشعور بعدم التطور في هذه المهنة والشعور بخيبة الأمل لعدم تحقيق الذات. كما يجب أن يسمح التطوير المقترح في الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال الأفقي والراسي، وبالتالي سهولة تدفق المعلومات وتوفيرها للمديرين على كافة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تخفيف من ضغط الوقت، وزيادة العلاقات التبادلية بين الأقسام ويقوي من وسائل التنسيق بين الأقسام¹.

هـ- مشاركة الأفراد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في المنظمة عملية مهمة تتوقف عليها الكثير من الأعمال والأشغال، وقد يتوقف عليها مصير بعض المنتجات أو الأفراد، ولذلك "أن السماح للأفراد العاملين بإبداء الرأي في القرارات التي تتعلق بأدائهم بشكل مباشر، يمكن أن يزيد من تحكم الأفراد ويخفض من مستوى الضغط لديهم، وذلك لدوره المهم في تخفيض صراع الدور وغموضه"²، وتساعد أيضا على الحصول على أفكار جديدة، خاصة في القرارات التي ترتبط بشكل مباشر بالعاملين، لدرائتهم بالأوضاع من جهة، ومدى تقبلهم وزملائهم للتغييرات التي تصحب القرار من جهة أخرى. كما أن عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرار تشعرهم بالقيمة والأهمية في المنظمة.

ولفعالية أسلوب المشاركة يجب أن يتوافر الاستعداد النفسي لدى العمال على تحمل المسؤولية، اتجاه المشاركة والمسؤولية اتجاه النتائج، وأيضا يجب على المنظمة أن تقدم بعض المكافآت المادية والمعنوية نظير مشاركتهم في صنع القرار.

و- الأنشطة العلاجية في مناخ العمل

تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك عاملها في إنشاء أنظمة علاجية لتخفيف هذه الضغوط عن كاهل العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل، تخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية، وحجرات للتأمل والاسترخاء، هذا ولقد ارتادت بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة وغريبة في هذا المجال، فقد صمموا حجرة تسمى (حجرة السلوك العدواني) تحتوى على أكياس منفوخة تمثل شخصيات (إشارة إلى الأشخاص مصدر الضغوط)، وعلى الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض هذه الأكياس لكي يفرغ مشاعره النفسية السيئة³.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 145.

² إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 206.

³ احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 421.

وقد تتبنى المنظمة بعض الأساليب، مثل أسلوب الرعاية الشاملة الذي يعمل على "مساعدة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تسبب لها ضغوط العمل، سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي (داخل العمل)، أو شخصي (خارج العمل)، مثل المشكلات العائلية والزوجية، وقد يتم تبني هذه الرعاية داخليا، أو من خلال التعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة.¹

ز-التكوين والبرامج التدريبية:

يساهم التكوين والبرامج التدريبية الحديثة في التخفيف من ضغوط العمل، حيث يساعد التكوين على كسب المعلومات والمعارف الحديثة، وكيفية استخدام الوسائل والآلات الحديثة وتطوير المهارات للعامل، ومساعدتهم على حل مشاكلهم في العمل، وتطوير وتنمية الدافعية نحو الأداء وتقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة، ومنه المساهمة في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والعاملين²، هذا إضافة إلى ما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين.

ك-الاتصالات التنظيمية:

تسهم الزيادة في مستوى الاتصالات التنظيمية الرسمية في تخفيض حالة عدم التأكد، من خلال دورها في تخفيض غموض الدور³، كما تعمل الاتصالات التنظيمية الجيدة على إيصال المعلومات الواضحة والدقيقة في وقت قصير، مما يسهل عمل الموظف ويقلل من نسبة التعب في فهم الأوامر للقيام بالعمل المطلوب، مما يؤدي إلى تسريع العملية الإنتاجية، كما أنها تمكن الإدارة من التعرف على مشاكل واستفسارات العمال في أوقات مبكرة، والتي تتسبب في إعاقة العمل، وذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر (عن طريق رؤساء الانقسام) بالمسؤولين، لمحاولة حلها في الوقت المناسب، حيث أن أي تأخر سيؤدي بالضرورة إلى تعطيل الأعمال.

ل-تطوير نظم الاختيار والتعيين:

قد تقوم بعض المنظمات ممثلة بإدارة الموارد البشرية، باختيار موارد بشرية ليس لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل حتى ولو كانت قليلة. فقد تقوم بتعيينها في وظائف تتميز بكثرة المواقف الضاغطة فيها⁴، وعليه يجب

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 162.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 238.

³ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص: 206.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 352.

اختيار وتعيين أفراد لديهم القدرة على أداء العمل المطلوب وتحمل أعباء الوظيفة ، وكذلك محاولة تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميمها.

م-الإرشاد وبرامج مساعدة العاملين:

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، ويمكن أن يتم الإرشاد بوساطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين، مثل أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الشخصية والخاصة، لأن الإرشاد ليس مقصورا على مشكلات العمل فقط، بل قد يشمل أيضا مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونها تؤثر على أدائه، ومشكلات العمل أيضا تؤثر على حياته الشخصية. يهدف الإرشاد بصورة عامة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم الثقة بالنفس وتزداد سيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية¹. ويعتبر عنصر الثقة أهم عنصر في هذه البرامج، لأنه وبالثقة يمكن معرفة كل ما يسبب الضغط للفرد العامل، وبالتالي يمكن المساعدة في التقليل منه، إضافة أيضا إلى الخدمات التي تقدمها المنظمة من خدمات طبية، مخيمات خاصة بالمنظمة، مختلف التخفيضات الخاصة بعمال المنظمة، وغيرها.

ن-إعادة تطوير طرق التقييم ونظام الحوافز:

إن تقييم الأداء الوظيفي عملية حساسة جدا في المنظمة، لأنها تبنى عليها العديد من القرارات مثل: ترقية الفرد ، الحصول على مكافآت، انتقاله من وظيفة إلى أخرى وغيرها، ولذلك لا بد أن تتم هذه العملية وفق نظام دقيق ومتطور، يعطي نتائج واضحة ومعبرة بشكل جيد عن مستوى الأداء الفعلي للفرد العامل، وبالتالي فإن "وجود نظام تقييم عادل وموضوعي، من أحد الأساليب الهامة لتقليل ضغوط العمل، حيث أن شعور الفرد أن أدائه محل تقييم عادل وموضوعي، يترجم في شكل ثواب وعقاب، يولد لدى الفرد الشعور بالرضا الوظيفي، وشعوره بالعدالة مما يزيد معدلات أدائه في العمل، كما أنه يخفف من تأثير العوامل المسببة للضغط. ولذلك فإن إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة من أجل تطويرها لزيادة درجة موضوعيتها يعتبر أسلوب مناسب لتخفيف الضغط"².

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 295.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 145.

إن للحوافز المادية والمعنوية أثر كبير على نفسية الفرد العامل، وتعتبر من المسببات الرئيسية لضغوط العمل؛ فعندما لا يحصل الفرد على الحافز الملائم الذي يعبر عن المجهودات التي قدمها، وأيضاً عندما توزع الحوافز بطريقة غير عادلة بين العمال، وتكون غير مبنية على أسس ومعايير علمية صحيحة، كل هذا يتسبب في قلق العامل وشعوره بالضغط، وأنه عنصر مهمش في المنظمة. ولذلك يجب أن يكون نظام الحوافز عادل وموضوعي، ويوزع الحوافز على العمال بحسب ما قدمه كل عامل من مجهود للتقدم في عمله وتحسينه، ولا يقبل العدل في مثل هذه الحالة لأن لكل عامل قيمة مضافة خاصة به.

بالإضافة إلى ذلك نجد أيضاً نظام الترقية والأجور الذي يحتاج دائماً إلى تطوير من وقت لآخر، بما يتناسب مع متطلبات العمل والتغيرات التي تطرأ في المنظمة والوظيفة.

س-الظروف المادية :

تشكل بيئة العمل جزء مهم من بيئة الفرد العامة في مسيرة المجتمع الحديث، الذي أصبح العمل والإنتاج والإبداع من سماته الأساسية، لذا فإن العناية والاهتمام بظروف ومكان العمل وتوفير الأحوال المناسبة، والمشجعة على العطاء والإنتاج من أولويات مهام الصحة والسلامة المهنية، وتقع المسؤولية الرئيسية عن الصحة والسلامة المهنية على الجهات المسؤولة، وذلك بوضع التشريعات اللازمة والإشراف على تنفيذها، وفق أعلى المستويات في مجال الطب المهني، التي تلزم بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لكافة العاملين خالية إلى أبعد حد من المخاطر وقليلة التوتر والضغوط¹، كذلك توفير كل متطلبات الراحة والهدوء من إضاءة جيدة، وتهوية، وحرارة معتدلة، و نظافة.. وغيرها، وأيضاً التجهيزات اللازمة والتي تسهل الأعمال، من تجهيزات مكتبية، وتجهيزات خاصة بورشات العمل أماكن عمل واسعة ومريحة .

من خلال هذا المبحث تعرفنا على أهم الآثار المترتبة عن التعرض لضغوط العمل سواء الإيجابية أو السلبية، كما تعرفنا على مختلف الأساليب الوقائية، والتي يمكن للفرد و المنظمة استخدامها حسب نوع الضغط، ودرجة حدته، للتصدي له والتخفيف من الأضرار الناجمة عنه، خاصة تلك المتعلقة بالأداء الوظيفي، الذي هو موضوع دراستنا وسنحاول في الفصل الموالي دراسته بنوع من التفصيل.

¹ مفتاح عبد السلام الشويهددي، الصحة والسلامة المهنية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ط1، ليبيا، 2008، ص: 16.

خلاصة:

في القديم كان العمل بسيط وواضح حيث أن العامل يبذل جهد بدني لتحقيق الأهداف، لكن ذلك التعب ، يذهب مع أخذ قسط من الراحة والذي يعتبر أغلبه بدني لطبيعة الأعمال ذلك الوقت، أما في وقتنا الحالي ومع تعقد الحياة عامة والحياة العملية خاصة، وظهور المنافسة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات، ومع التطور التكنولوجي السريع أصبح الجهد البدني أقل لإحلال آلات كثيرة مكان الإنسان، إلا أن العمل أصبح أصعب ومتجدد، ومتطلباته في تطور مستمر، فالعامل لا يحتاج إلى بدنه فقط ليعمل بل إلى عقله بدرجة أكبر، وإلى مجموعة من المهارات والقدرات لمواجهة بعض المشاكل في بيئة العمل، ومن بين تلك المشاكل ضغوط العمل.

تختلف تعاريف ضغوط العمل حسب النتيجة النهائية لهذه الظاهرة، فعلى الرغم من تعدد التعاريف لتعدد مجالات دراستها (مثير، استجابة، تفاعل)، إلا أنها تبقى في نفس السياق فقد تكون الضغوط عبارة عن محفزات، فتساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أو تكون استجابة (الاستجابة في اغلب الأحيان تعبر عن رد فعل سلبي قد تكون سلوك أو انفعال) تؤثر على الأداء الوظيفي بخفضه، ويرجع هذا الاختلاف أيضا إلى وجود مستويات أو درجات مختلفة للضغط (المنخفض، المتوسط والمرتفع)، وأيضا حسب المرحلة التي يكون فيها، فالضغط يمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة، يحاول العامل خلال هذه المراحل (مراحل نشوء الضغط) باستخدام أساليب وطرق مختلفة للتكيف معها، أو مقاومتها والتصدي لها، كما تلعب المنظمة دورا رئيسيا في التصدي للضغوط، وقبل ذلك دورا في الحد من مصادر الضغوط خاصة على مستوى البيئة الداخلية، فلضغوط العمل مصادر كثيرة منها ما هو داخلي أي يتعلق بالتنظيم، أو الوظيفة، أو بالخصائص الفردية، ومنها ما هو خارجي لا يمكن التحكم به مثل الحياة الاقتصادية، والسياسية، وعليه يجب على المنظمة والفرد التحديد الجيد لمصادر الضغوط، ومحاولة معالجتها باختيار الأسلوب الأنسب، لتجنب الآثار السلبية التي تنجم عنها.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

وعملية تقييمه

تمهيد

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تلاقي اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مختلف المجالات من بينها علم الإدارة والتسيير، حيث يعد مصطلح الأداء من المصطلحات التسييرية المهمة، والتي نجدها في معظم الكتب والأبحاث حتى وإن كانت كجزء بسيط لارتباطها الكبير بالعديد من المفاهيم واعتبارها محور العمليات في المنظم.

إن الأداء الكلي للمؤسسة هو مزيج بين مختلف الموارد المادية، والفنية، والتقنية، التنظيمية، والبشرية، وتحدد قوة وكفاءة المنظمة، بمدى قدرتها على الاستغلال الأمثل لتلك الإمكانيات أو الموارد المتاحة بصفة عامة وفعالية المورد البشري فيها بصفة خاصة، فلم يعد المورد البشري مجرد أصل كغيره من الأصول بل أصبح الورقة الراجحة والتي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها واستمراريتها.

ولا يمكن الحديث عن أداء المورد البشري أو الأداء الوظيفي دون التعرض إلى عملية تقييمه فكيف للمنظمة أن تحدد ما إذا كان أداء عمالها يساهم فعليا في تحقيق أهدافها أم لا؟، ومن هنا تبرز أهمية عملية تقييم الأداء والتي تعتبر جوهر الوظائف الإدارية، فمن خلالها يمكن للإدارة مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مطلوب تحقيقه، ومن ثم تحديد الفجوة، وأيضا معرفة أسبابها لتحديد طرق معالجتها، بالإضافة إلى تزويدها بمعلومات تساعد في اتخاذ قرارات تتعلق بنظام الحوافز والرواتب والترقيات وغيرها، كما تساعد في الكشف عن مدى كفاءة وظائفها كالاختيار والتعيين.

وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

بالإضافة إلى المبحث الثالث الخاص ب العلاقة بين ضغوط العمل التي تعرضنا لها في الفصل الأول والأداء الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل، فمن خلاله يمكنها تحقيق التقدم في مجال عملها و يساعدها على التطور والبقاء والقدرة على المنافسة، وهذا لا يتم إلا بتوفر مستويات مرتفعة منه لدى أغلبية العاملين. وللإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي، سننطلق بداية من المداخل النظرية التي اهتمت به ومختلف مكوناته وعناصره، كذلك محدداته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: المداخل النظرية لدراسة الأداء

تعرض مفهوم الأداء الوظيفي للعديد من التغييرات، توافقا مع تعدد المدارس التي تعرضت له، وعلية سنستعرض في هذا المطلب تطور مفهوم الأداء الوظيفي عبر مختلف المدارس الفكرية، ومختلف الإضافات التي قدمتها.

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية:

برزت هذه المدرسة في بداية القرن العشرين، وقد أعتبر الاقتصاد الرأسمالي السائد في ذلك الوقت مع مختلف سماته، من أهم العوامل المساعدة في تشكيلها، ولقد كان من أبرز علمائها، فريدريك تايلور، هنري فايول، و ماكس فيبر، والذين تمحورت أفكارهم حول أربعة محاور أساسية وهي¹:

-تقييم العمل؛

-نطاق الإشراف؛

-التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي؛

-المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة.

يعتبر الاتجاه العام لهذه النظريات هو تقسيم العمل وما يجب أن يكون عليه لتحقيق الكفاءة والإنتاجية، كما ركزت هذه النظرية على العمل، واعتبرت الفرد كآلة وجرده من مشاعره.

واشتملت المدرسة الكلاسيكية على ثلاث نظريات وهي:

-نظرية الإدارة العلمية؛

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:33.

-النظرية البيروقراطية؛

-نظرية التقسيم الإداري؛

1-نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية 1900، ويعتبر فريدريك تايلور (1856-1916) هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية، والذي عرف بأبي الإدارة وقد حاول تايلور من خلال أبحاثه إلى معرفة أسباب انخفاض الإنتاجية في المصانع، وكذلك تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل، وذلك من خلال تطبيقه وزملائه "المناهج والطرق العلمية في العمل الصناعي"¹، وقام كذلك بدراسة الحركة والزمن اللازمين لانجازه والعمل والاقتصاد فيهما من أجل الوصول إلى مستوى مقبول من الفعالية، وقد أطلق على هذه الدراسة بدراسة "الحركة و الزمن"، فحسب هذه النظرية وحسب اهتمامات تايلور التي تمحورت حول تحقيق الكفاءة في الأداء، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لموار البشرية بأقل جهد وأقصر زمن، أي بأقل حركة ممكنة وفي زمن وجيز، وبعدها تعميم تلك العملية حسب الحركات والجهد المبذول على مختلف العمال، لتكون المعيار اللازم التقيد به من قبل العمال، وقد اعتمدت هذه المدرسة على " نظام التنقيط في الوظيفة لتأكيد اتجاهها الموضوعي"². وبالتالي فقد كان الهدف الأساسي لهذه النظرية هو " رفع الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية على حساب الإدارة الوسطى والإدارة العليا"³، لأن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة بشكل كبير ومباشر عن الإنتاج والإنتاجية في أي منظمة، والقوى العاملة فيها هي القادرة على تحسين مستوى المنظمة.

وقد ركزت المدرسة العلمية على مجموعة من الركائز يذكر منها:⁴

1-تقسيم العمل والتخصيص: يقوم هذا المرتكز على أن الإدارة العلمية الفاعلة هي إدارة تؤمن بضرورة تقسيم

العمل والتخصص فيه، بمعنى أن يتم تقسيم العمل بين الإدارة والعمال؛

2-القواعد والأصول: الإدارة الرشيدة والفاعلة هي علم تعتمد على قوانين وأصول وأسس ومبادئ واضحة يجب

الاعتماد عليها بدلا من التخمين؛

¹ بلقاسم سلاطنة، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الخامس، فيفري 2004، ص: 32.

² Cadin(L) ; Guein(F) ; Pigeire(F), gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie, édition dunod, paris 2002, p30.

³ فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 55.

⁴ موسى قاسم القريوطي؛ علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 44.

3- البحث العلمي: بمعنى أن يخضع العمل للبحث العلمي والمعرفة والملاحظة والتجربة؛

-وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

وقد قدم العون لتايلور كل من جلبرت وهنري جانت، وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها¹.

ب-المدرسة البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع ماكس ويبر، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات²، وحيث أعتبر ماكس ويبر النموذج المثالي الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية وأعقدها على الإطلاق، "تعني البيروقراطية المكتب أو حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل، ووضوح التسلسل الإداري؛ وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة"³.

وقد حدد ماكس فيبر ثلاث أبعاد رئيسية للتنظيم البيروقراطي وتمثل هذه الأبعاد في:

1- علاقات السلطة: من خلال محاولة فيبر لمعرفة مصادر السلطة توصل إلى تقسيمها⁴:

- سلطة كارزماوية: تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين؛

-سلطة تقليدية: تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية؛

- سلطة الشرعية: يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 35.

² وهيبية قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد8، جوان 2014، ص: 15.

³ يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 18.

⁴ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل البئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص: 46.

2- خصائص التنظيم: وقد حدد العديد من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها النظام من بين هذه الخصائص ما يلي¹:

-وجود معايير محددة للأعمال؛

-التخصص الوظيفي؛

-البناء الهرمي للنظام؛

-العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.

3- ملامح الموظف في مركزه الوظيفي: وتتمثل في الولاء التام للوظيفة وأيضاً مسؤوليته أمام الرئيس عن قراراته وتصرفاته.

كما ركز ماكس فيبر على "أهمية انتقاء وتعيين الأفراد المؤهلين، لتكون هذه المؤهلات سبباً لبقاء العاملين في وظيفة دائمة، وهذا ما يزيد من خبرة العاملين من خلال الممارسات الطويلة"²، كما أعتبر ماكس أن العمل واجب على الفرد ويتطلب حصوله على هذا العمل أو الوظيفة، مروره بمجموعة من الاختبارات وتلقي مجموعة من التدريبات، للتأكد من أهليته للحصول على الوظيفة، كما يحظى الموظف في المدرسة البيروقراطية بفرصة الترقية حسب عدد سنوات عمله، كما أنه يتقاضى مرتباً محدد مدى اشتغاله في الوظيفة، كما يحظى الموظف بإمكانية بقائه في الوظيفة مدى الحياة، كما تضمن له الحق في الحصول على معاش عند التقاعد، وبهذا فقد ضمنت المدرسة البيروقراطية نوعاً من الاستقرار للموظف.

ج-مدرسة التقسيم الإداري:

من أهم روادها هنري فايول، لوثر جليوك، وجاءت هذه النظرية بعد نظرية الإدارة العلمية و"تشارك نظريات التقسيم الإداري، نظرية الإدارة العلمية خصائصها العامة من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال، أي نظرهم إلى العمل من الناحية الفيزيولوجي أساساً وليس من الناحية الإنسانية"³.

¹ يسمينة عيرش، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر-دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009، ص: 19.

² عبد الله بوعويش، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري-دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013، ص: 48.

³ علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للطباعة و النشر، دون سنة النشر، مصر، ص: 36.

وقد قام هنري فايول بتقسيم أنشطة المنظمة إلى التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ¹.

الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها من طرف نظرية الإدارة العلمية، "التي ركزت على دراسة نظام العمل على أنه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات، التي تعمل بصورة منتظمة ورسمية دقيقة ومحددة من حيث الوقت أو الزمن أو الحركة"².

وقد اهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم، وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها، وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي، لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي كالصداقات بين أعضاء التنظيم والشلل³.

يعتبر "إلتون مايو" من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت عنايتها للعنصر البشري، بدأت عام 1927 بسلسلة من التجارب، عندما طلبت شركة "ويسترن إيكترينك" الأمريكية من "إلتون مايو" دراسة ظاهرة انتشرت بشكل كبير بين عاملاتها، وهي ظاهرة انخفاض الإنتاجية، بالإضافة إلى مشكل النزاعات والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال، مما استدعى قيامه بالبحث عن السبب الحقيقي وراء هذا التديني. كما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالإشراف والتوجيه والتدريب، ليساهم هذا كله في تحقيق أهداف المنشأة⁴.

وقد توصل مايو بعد قيامه ب مجموعة من التجارب مع آخرين، والتي سميت بتجارب "هوتورون" ومن أهم هذه التجارب "تجربة الإضاءة"، و "تجربة غرفة الكابلات"، إلى مجموعة من النتائج أهمها⁵:

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة؛

- للمكافآت والخوافز غير المادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا؛

- أهمية ضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين؛

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 34.

² بلقاسم سلاطنة، مرجع سابق، ص: 32.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 34.

⁴ محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 10.

⁵ علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص: 97-98.

- أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية (الشلّل ، والجماعات الغير رسمية) في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة¹؛

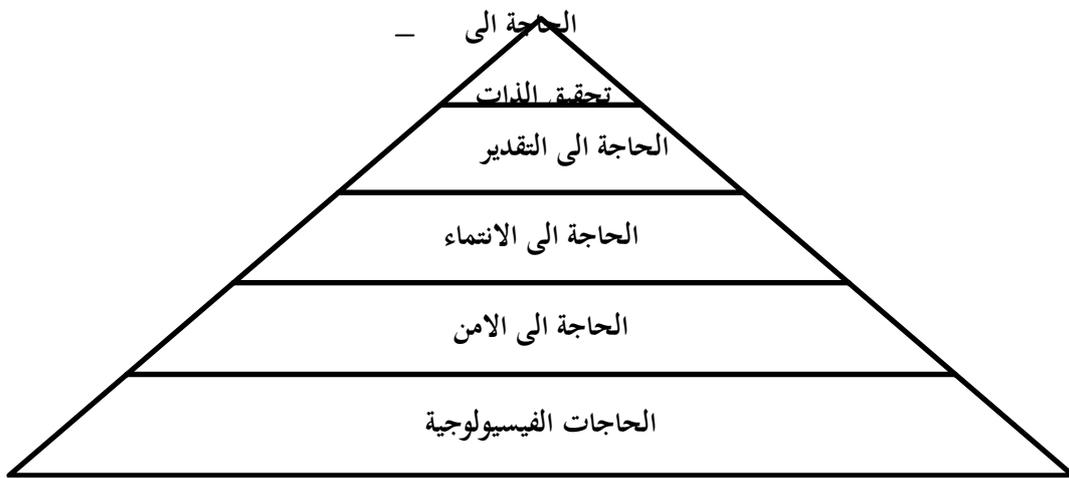
- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة والأفضل من حيث الإنتاجية². وقد غيرت مدرسة العلاقات الإنسانية النظرة إلى الفرد العامل وأعطت أهمية أكبر للعنصر البشري وأكدت أيضا إن أداء الأفراد لا يتأثر فقط بالظروف المادية بل أن الأفراد يحتاجون أيضا إلى الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي، لاعتبار أن الفرد يؤثر ويتأثر ببيئة عمله.

الفرع الثالث: نظرية ماسلو للحاجات:

تمثل هذه النظرية وجهة نظر مغايرة حول الدافعية، إذ خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يحسبها مفروضة من الخارج، بينما وصفها ماسلو كونها عامل داخلي وقوة دافعة وشيء ذاتي³، ويرى ماسلو أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات⁴.

قام ماسلو بتقسيم الحاجات إلى خمسة مستويات رئيسية تتمثل في ما يلي:

الشكل رقم (21): هرم ماسلو للحاجات



La source : John Stredzick, qn introduction to human resource management, first pub, planta tree, great Britain, 2000, p: 169.

¹ ياسر عبيرات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 42.

² علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص: 97.

³ مهدي زويلف؛ علي العضاليلية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص: 29.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 57.

-الحاجات الفيزيولوجية:

تتمثل في الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة مثل الأكل، الشرب، النوم.

-الحاجة إلى الأمن:

بعد تحقيق الحاجات الفيزيولوجية يسعى الفرد إلى الإحساس بالأمن من مختلف المخاطر.

-الحاجة إلى الانتماء(الاجتماعية):

مثل الصداقة وختلف العلاقات مع الآخرين وإحساس الفرد بالقبول في الجماعة وعدم بقاءه وحيداً.

-حاجات التقدير:

وتتمثل في المركز الاجتماعي والثقة بالنفس والاستقلالية والحصول والشكر والعرفان من قبل الآخرين وغيرها.

-حاجات تحقيق الذات:

وتتمثل في سعي الفرد وبدله لكل طاقته ومهارته للوصول إلى تحقيق أهدافه، والحاجة إلى شعوره بالأهمية وقدرته على التأثير في الجماعة.

فحسب هذه النظرية كلما أشبع الفرد مستوى من مستويات حاجاته، حسب ترتيب ماسلو كلما استطاع الرفع من أدائه. لكن هذه الحاجات عند الفرد هي متداخلة فالفرد يقوم بإشباعها مع بعض ومن غير المنطقي أن يشبع حاجة ثم ينتقل إلى حاجة أخرى.

الفرع الرابع: نظرية X وY لدوغلاس ماك جروجر:

اقترح ماك جروجر وجود فلسفتين/وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان الأولى نظرية X وهي سلبية، نظرية Y وهي ايجابية واستنتج ماك جروجر أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها¹. فنظرية الأولى تدعم فروض النظرية الكلاسيكية أما الثانية فهي تبين تاثيرها بفروض مدرسة العلاقات الإنسانية وهي النظرية Y كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 27.

الجدول رقم (03): فروض النظرية X و Y لدوغلاس

فروض النظرية X	فروض النظرية Y
كراهية الإنسان لعمله	حب الإنسان لعمله
الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل.	يسعى برغبته للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها.
الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار	الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية
يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة	الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته
الإنسان غير قادر على اتخاذ قرارات فيها مخاطر وقدراته محدودة	يملك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطره.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فروض النظريتين.

ومن هنا وحسب هذه النظرية يجب تحديد أي نوع ينتمي إليه الفرد للتمكن من التعرف على أسلوب التعامل معه.

لا يمكن تقسيم الأفراد إلى مثل هذا التقسيم، لأن كل إنسان يمتلك قدرات ومهارات في مجال معين، كما أن يمكن للدوافع والخوافز أن تدفعه للعمل أو تنقص من رغبته. الإنسان ليس سلبى بالطريقة التي ينظر إليها من زاوية النظرية X، وليس ايجابي كما تفرض النظرية Y، بل يتعرض لمواقف وأحداث ويتأثر بمجموعة من العوامل، من شأنها أن تغير من أدائه سواء إلى الأحسن أو السيئ.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي مكوناته وعناصره

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت حيز كبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، وهذا ما يظهر من خلال الدراسات التي تعرضت للموضوع، باعتباره مصطلح متداول في أي منظمة مهما كان مجال عملها (اقتصادي، خدماتي...)، حتى لو كانت منظمة مصغرة أو منظمة تعتمد بشكل كبير على الآلات، العنصر البشري موجود لا محالة وأداءه الوظيفي مهم أيا كان نوعها أو حجمها.

ولهذا سنتطرق في هذا إلى ماهية الأداء الوظيفي ومختلف مكوناته.

الفرع الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن تقديم تعريف أو مفهوم لمفردة أو مصطلح معين والاتفاق عليه من طرف الباحثين أمر صعب ويكاد يكون مستحيل ، فلكل جهة أو زاوية ينظر منها للأمر، خاصة في علوم الإدارة والتسيير والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ويعتبر الأداء من بين هذه المفردات التي يصعب تقدي تعريف موحد لها.

وقد تسابقت الأدبيات في التوسعيات حول موضوع الأداء حيث تم نشر أزيد من أعداد هائلة من الأبحاث والمقالات العلمية حوله وهذا ما يوضح العدد الكبير من التعاريف التي قدمت للأداء.

أولاً- مفهوم الأداء :

أ- المعنى اللغوي للأداء:

الأداء في اللغة" من الفعل أدى، يعمل¹ يؤدي وفقا لعرف معين²، ويعني في اللغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية بمعنى أوصله وقضاه³.

أما أصل كلمة الأداء هو من الإنجليزية "performer" وهي تعني كذلك انجاز أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة⁴.

كما يعتبر Larousse الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer⁵ والتي تعني تنفيذ مهمة⁶.

ب- المعنى الاصطلاحي للأداء :

إن مصطلح الأداء مصطلح غامض جدا⁷، ويستمد غموضه من الزاوية التي ينظر منها إليه، وأيضاً من الهدف المراد الوصول إليه عن طريقه، باعتبار أن "الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية¹، وسيلة كل

¹ Michel Valante, dictionnaire économie- finance- banque- comptabilité, édition Dalloz, paris, 1993, p : 474.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري- المفهوم وأساليب القياس والنماذج-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 95.

³ خالد احمد سلامة الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010، ص: 71.

⁴ سهيل إدريس ، المنهل قاموس عربي ، ط 3 ، دار الآداب ، بيروت، لبنان، 2003، ص: 98.

⁵ Larousse dictionnaire de français, <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/performance/78385>

⁶ Larousse dictionnaire de français, 60000 mots, France, 2008, p : 320

⁷ Gaurav vaish, high performance IOS apps optimize your code for better apps, 1st ed, orelly media, sebastopol, Ukraine, 2010, p: 4.

يستخدمها حسب توجهات منظمته وأهدافها، وأيضاً حسب الجهة المسؤولة عنه والجهة التي يعبر عنها، مثل الأداء المالي.. الخ.

يعرف الأداء بأنه " التفاعل بين السلوك والانجاز"²، أو هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك معين أو مجموعة أشخاص"³.

فالأداء هو نتيجة لسلوك يسلكه الفرد تحت مجموعة من الشروط.

بعد التعرف على مفهوم الأداء بشكل عام يمكننا التعدي إلى أنواع الأداء المرتبطة فعليا بالمنظمة.

ثانياً-أنواع الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، حسب عدة معايير من بين هذه المعايير اخترنا معياري المصدر والشمولية، وسنلخص هذه الأنواع فيما يلي⁴:

1-حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا الأداء على أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم وهذا الذي سيتم اعتماده في دراستنا.

- الأداء التقني:

ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

¹ علي غربي؛ إسماعيل قيرة؛ بلقاسم سلاطونية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص20 :

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص: 26.

³ نفس المرجع، ص: 26.

⁴ جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص: 76-77.

1 - الأداء المالي:

ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة، كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات 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 قياسه أو تحديد أثرها.

ب-حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1 - الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة، كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2 - 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 معيار الوظيفة إلى أداء وظيفة المالية أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة التسويق....الخ.

ويرى سافال أن للمنظمة نوعين من الأداء هما الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، فيما يتعلق بالأداء الاقتصادي، فهو يتكون بدوره من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، أما أداء المنظمة الاجتماعي فهو يتأتى من خلال اهتمامها بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية وهي:

"ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الاستراتيجي"¹، مهما كان نوع الأداء وحسب أي مصدر يتم تصنيفه، فهو دائما ما يجمع بين " فعالية إستراتيجية وتنظيم"²، فالفعالية مرتبطة أساسا بالموارد المتاحة على مستوى المنظمة، بشرية، مالية، أو مادية، لأنه لا يمكن التعرض للأداء إذا لم يكن على مستوى المنظمة مثل هذه الموارد، أما الإستراتيجية فمرتبطة بالمدى الطويل لأن الأداء يتحدد بالفترات الطويلة وليس القصيرة، في حين أن التنظيم يهدف إلى وضع الأهداف أو النتائج الواجب تحقيقها كما أنه يعطي لكل جهة ما تحتاجه من مواد، إذن فالتكامل والجمع بين الثلاث عناصر أمر مهم.

كما سبق الذكر أن للأداء أنواع ومن بين هذه الأنواع، أداء العنصر البشري أو المورد البشري أو الأداء الوظيفي، فكلها مصطلحات تعبر عن أداء الفرد العامل وسنحاول في العنصر الموالي التعرف أكثر عليه.

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي:

تعرض مفهوم الأداء الوظيفي كغيره من المفاهيم الإدارية إلى تطورات عديدة، انسجاما مع التطورات التي مست الفكر الإداري، وقد ساهم العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال من خلال اجتهاداتهم المبذولة في تقديم إضافات إلى مفهومه وإكماله وتعديله، لكن قبل التطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي، يجب أن نشير إلى أن معنى الأداء الوظيفي يختلف باختلاف مجال عمل الباحث، والجانب الذي يهتم به أثناء قيامه بالدراسة.

ونشير كذلك إلى " أن معنى الأداء بالنسبة إلى المسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلا عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المنظمة نفسها"³.

-يعرف الأداء الوظيفي بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹، حسب التعريف فقد ارتبط الأداء الوظيفي في بمدى قدرة الفرد على التقيد بمتطلبات الوظيفة، مع توظيف ما يملكه من قدرات ومهارات وما ينتج عنها من نتائج.

¹ مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة- دراسة حالة المؤسسات العمومية للاسمنت في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2012، ص ص: 100-101.

² Pascal Fabre et autres, management et contrôle de gestion, manuel et applications; dunod, paris, France.2007, p: 30.

³ فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقرنة بين جامعات تونس -الجزائر-المغرب-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسين بن بو علي الشلف، 2013، ص:84.

- وترى راوية أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يتمكن الفرد من خلالها من إشباع متطلبات وحاجات وظيفته، من خلال تعريفها "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"².

-وهناك من الباحثين من يعرف الأداء الوظيفي بأنه "أداء مركز ذو مسؤولية، ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك،"³ فالإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج والعوامل المستخدمة لتحقيقه، والإنتاجية ما هي إلا مرادف للكفاءة أو تعريف لها. وفي هذا التعريف ربط الأداء بمفهوم الكفاءة (الوصول إلى الأهداف بطريقة صحيحة) والفعالية (الوصول إلى الأهداف الصحيحة) معا، فالأداء هنا مرتبط بنوعية المخرجات ومدى مطابقتها للموصفات المحددة باستخدام الوسائل الملائمة، فالأداء هو اختيار الطريقة الصحيحة للوصول إلى الأهداف المحددة.

-أو حصره في التعريف الذي يشير إلى الفعالية وحدها "الأهداف أو المخرجات التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها"⁴ ، "فالأداء بعبارة الفعالية يقيم على أساس مؤشر الجودة"⁵ ، فحسب التعريفين تحقق المنظمة أهدافها بغض النظر عما تسببت به من تكاليف، فهل يعقل أن نحكم على الأداء جيد بمجرد بلوغ الأهداف؟ ودون وضع سقف للتكاليف؟ هذا ما قد يحدث تبذير في المنظمة، وقد يتسبب لها بخسائر مستقبلا، فلا يمكن الفصل بين الفعالية والكفاءة لأن الوصول إلى الأهداف تحت قيد التكلفة أمر ضروري لتحقيق أحسن أداء.

-كما يعرفه brumbach أنه "كل من السلوكيات والنتائج"⁶، ويعرفه نيكولاس Nicolas بأنه " : نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"⁷، في حين يؤكد

¹ حسين محمد الضمور، مستوى توجه موظفي البنوك نحو الأداء، ط1، اجمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 26.

² حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 215.

³ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 85.

⁴ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص: 87.

⁵ Sid Ahmed Ben raouane, le management des ressources humaines étude des concepts approches et outils développes par les entreprises américaines, office des publication universitaire, Algérie, 2010, p :164

⁶ Michael Armstrong, performance management key strategies and practical guidelines, 3ed; kogan page, London, British, 2006, p: 7.

⁷ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص : 15.

Chaplin حسب مصطفى عشوي على السلوك الذي يغير البيئة المحيطة بأي طريقة فاعتبر الأداء " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" ¹.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الأداء، هو إما سلوك يسلكه الفرد ليساهم من خلاله في تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة، أو ما ينتج عن ذلك السلوك من نتائج وما تحدثه تلك النتائج أو النتائج من تغيرات في المحيط، وقد ركزت هذه التعاريف على النتائج أو السلوك المتسبب في تلك النتائج، وأهمت القدرات المهارات والتي تعتبر العنصر الأساسي في تحقيق فضل النتائج، وأن اعتبار الأداء في حد ذاته سلوك يعني اعتبار كل معايير ومحددات وعناصر الأداء هي نفسها الخاصة بالسلوك، وهذا فيه نوع من الخطأ لأن مثلاً معايير السلوك هي جزء من معايير الأداء، وهذا ما سيتم التطرق إليه بنوع من التفصيل في المبحث اللاحق. وفي هذا السياق يؤكد Thomas Gilbert ويقول "بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج" ². فيعتبر الأداء " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى" ³.

- ويعرفه أحمد صقر عاشور على أنه " : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد، كمية الجهد المبذول؛ ونوعية الجهد؛ ونمط الأداء" ⁴.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء عبارة عن محصلة تفاعل بين نوعية وكمية الجهد الذي يبذله العامل، والجهد هو ما يقدمه الفرد من طاقة لإتمام المهمة، ولا يمكن أن تؤدي عمل دون أن نبذل جهداً فيه، لذلك ركز أحمد صقر عاشور على كمية ونوعية الجهد لتأثيره المباشر على النتيجة النهائية، لكن الجهد وحده لا يكفي لإنجاز المهام ما لم يرتبط بالقدرة والمهارة والطريقة السليمة للأداء.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 244.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في مؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، الطائف، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية الأمنية 1998، ص ص: 3-4.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سابق، ص: 15.

⁴ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص: 25-26.

بالإضافة إلى تعاريف أخرى.

-يعتبر الأداء الوظيفي " القيمة الإجمالية المتوقعة بواسطة تنظيم حلقات للسلوكيات المنفردة، والتي يمارسها كل فرد خلال فترة زمنية معينة¹.

-الأداء من الناحية الإدارية: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات، وواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب².

من خلال استعراضنا لمختلف التعاريف التي تناولت الأداء الوظيفي من جوانب عديدة حسب توجه الباحثين وحسب رؤيتهم، يمكننا تقديم التعريف التالي " هو تنفيذ الموظف للمهام المنسوبة إليه، وذلك بتحويل مدخلات العملية الإنتاجية إلى مخرجات تتناسب والأهداف المسطرة من قبل المنظمة، باستخدام الأسلوب الأنسب اعتمادا على إمكانياته وقدراته وكذا ما توفره المنظمة ومحيط العمل.

الفرع الثاني: مكونات الأداء الوظيفي وعناصره

أولا: مكونات الأداء الوظيفي:

يمكن حصر مكونات الأداء في العناصر التالية³:

أ-الموظف: الفرد الذي يقوم بالعمل وما يملكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم ودوافع.

ب-الوظيفة: العمل الذي يقوم به الفرد والمثلة في واجباته ومسؤولياته.

ج-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف و الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وهناك من الباحثين من يضيف إلى مكونات الأداء على العناصر التالية⁴:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

¹ Sylvie Saint-onge ; Victor haines, gestion des performances au travail, billant de connaissance, éditions de boeck université, Bruxelles, 2007, p : 98.

² ناصر المعاينة، قاموس المصطلحات الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.

³ يوسف عبد بحر ، أيمن سليمان أبو سويح، مرجع سابق، ص: 1158.

⁴ حسين الطيب بورغدة؛ ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد4، تشرين الأول 2015، ص: 80.

وتشمل المهارة المهنية والمعرفية الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل:

وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

كمية العمل:

وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز .

المثابرة والثوق:

وتشمل التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

بالإضافة أيضا إلى **كفايات الموظف**: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات والخبرات، التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف¹.

بالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من المكونات المتداخلة فيما بينها، ولا يجب التركيز على واحده دون أخرى، بل يتم التركيز على كل المكونات متجمعة ومحاولة ربطها وتفعيلها وكذا التوفيق فيما بينها.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي:

تتمثل الكفاءة والفعالية من عناصر الأداء الرئيسية، حيث كلما توفرت هذه العناصر في الأداء بدرجة كبيرة كلما كان الأداء جيد ويتمثل مفهوم هذه العناصر فيما يلي:

1-الكفاءة:

يقصد بالكفاءة "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء، وهو النشاط الأقل تكلفة"¹ أو هي " تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة"²، فهي " ملازمة لمستوى استخدام الموارد من

¹ فيصل بن فهد بن محمد الابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص: 39.

أجل تحقيق الأهداف³، وبذلك فيجب أن "تشمل الكفاءة المعارف والمهارات⁴، لكن تقليل التكلفة من حيث الموارد المستعملة أو الوقت أو الإمكانيات المتاحة في المنظمة، أمر لا يمكن أن يتحقق من دون مهارات أو قدرات يمتلكها الفرد، ويقدر يكتسبها الفرد من مزاولته للمهنة لمدة معتبرة أو من خلال مساره الدراسي، حيث يرى علماء الإدارة بأن الكفاءة تتمثل في مقدرة الشخص على استدعاء وبصفة توافقية، كل قدراته المعرفية والمهارية والسلوكية لتوجيهها نحو الأنشطة المطلوبة إنجازها بالكيفية المرغوبة⁵.

وتحتوي الكفاءة "على تركيبة من العناصر نذكر منها: الغاية من العمل، القدرات، والنتائج⁶. فالكفاءة مرتبطة برشاده وعقلانية استخدام المنظمة أو الفرد للموارد المتاحة، كما تهتم أو ترتبط الكفاءة بطريقة العمل أو الانجاز أكثر من النتائج، لأن الطريقة الصحيحة تؤدي في كثير من الأحيان إلى النتائج الصحيحة.

ب-الفعالية:

هي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب، وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه⁷. وتعرف كذلك على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة⁸، فالفعالية هي مدى قدرة الأفراد على تحقيق ما يطلب منهم من إنجازات ونتائج.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص: 22.

² فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 98.

³ إسماعيل حجازي؛ سعاد معاليم، دور التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 130.

⁴ راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ودواعي تبنيها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد 11 2015، ص: 86.

⁵ محمد بوشريبة، تسيير الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص: 21.

⁶ نفس المرجع، ص: 21.

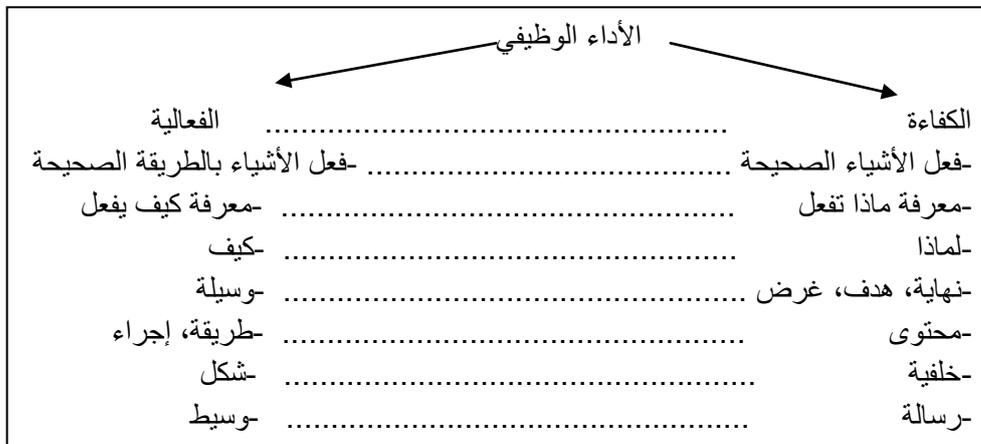
¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة-مجلة الباحث، العدد العاشر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص: 323.

⁸ عبد المليك مزهود، مرجع سابق، ص: 87.

في الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان¹ و مكملان لبعضهما لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، فلا يمكن التركيز على عنصر منهما وإهمال الآخر لأن ذلك يؤثر بشكل سلبي على المنظمة، فتحقيق الأهداف دون النظر إلى التكاليف من شأنه أن يؤثر على ارتفاع أسعار البيع، وأيضا نفاذ المخزون (في حالة المواد الأولية) وإضاعة الوقت... الخ، كما أن تدنيه التكاليف مع عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة، لا يساعد المنظمة على الاستمرار والتقدم.

وفيما يلي شكل يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية

الشكل رقم (22): الفرق بين الكفاءة والفعالية



La Source : Benoit Ndi Zambo, les outils d'évaluation de la performance individuelle, leur qualité et leur objectivité, la conférence sur la fonction publique (évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique), 28/06/2001, Bénin, p :3.

المطلب الثالث: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي مجموعة من المحددات وأيضاً مجموعة من الأبعاد سنحاول التعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

واجه الباحثون صعوبة كبيرة في تحديد محددات الأداء الوظيفي، واختلفت نتائجهم نتيجة لرؤية كل باحث أو الجانب الذي ركز عليه عند دراسته للأداء الوظيفي، فكان من الصعب الاتفاق على مجموعها وهذا لعدة أسباب نذكر منها²:

¹ نفس المرجع، ص: 87

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سابق، ص: 44.

-يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى وبالتالي فليس من الضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى؛

-كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى؛

-لعوامل البيئة الخارجية اثر في تحديد محددات الأداء.

وللتعرف على محددات الأداء الوظيفي يجب معرفة أهم العوامل التي إذا اجتمعت أو تكتلت ساعدتنا على تحديده، فمحددات الأداء هي الزوايا أو النقاط التي تشكل الأداء الوظيفي. فهناك من الباحثين من يرى أن الأداء يتحدد بالموظف وما يملكه من قدرات ومهارات، وأيضا هناك من يعتبره " الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹. وعليه ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أهم محددات الأداء الوظيفي في ما يلي²:

أولاً: الجهد المبذول من طرف الفرد:

يشير الجهد المبذول إلى الطاقة التي يبذلها ويستنزفها الفرد لإتمام مهمة معينة ترتبط بوظيفته، ويرتبط الجهد بالحوافز (مادية ومعنوية) التي يتحصل عليها والتي تؤثر في مدى قوته بشكل ملاحظ، وبالتالي فهو يعبر عن حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

ثانياً: القدرات و الخصائص الفردية:

وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها، والقدرات ليست استنساخ فن متقن (بارع) لكن هي المقدرة على تنفيذ خطة خاصة أمام مشكلة غير معروفة³.

ثالثاً: إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

¹ فرية زيني، مرجع سابق، ص: 85.

² يوسف عبد بحر؛ أيمن سليمان أبو سوريح، مرجع سابق، ص: 1109.

³ Jacqueline Barraud ; Françoise Kittel ; martine moule, la fonction ressources humaines, métiers, compétences et formation. 2ieme ed. dunod, paris, France, p: 206.

نعني به تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، والسلوك الذي يمارسه¹، فيتوقف الأداء الوظيفي على كيفية إدراك وانتباه الموظف لما يحيط به من واحدة أو مجموعة من المواقف أو الأشياء والأشخاص والنظم الاجتماعية².

وتعتبر بيئة العمل أيضا من أهم محددات الأداء الوظيفي، والتي لا يمكن للموظف التحكم فيها والتي تتضمن "مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب، العقاب"³.

كما أن هناك من يرى أن الأداء الوظيفي لأي موظف، هو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل⁴. ويمكن التعبير عن الدافعية بالرغبة لأن الدافع من يرغب العامل في عمله وعليه.

الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل

إن القدرة والدافع المتوافران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء⁵، ويمكن أن نؤثر في مستوى الأداء عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه⁶، ويتأثر

¹ محمد عزوز، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية- دراسة حالة مقر إدارة ولاية الخلفة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010، ص: 73.

² مها حسن الحسن القحمانى، الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه فلسفة، تخصص السكن وإدارة منزل، كلية التصميم، جامعة أم القرى، 2015، ص: 81.

³ سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة -CLP- منطقة سطيف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص: 11.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، ط1، دار وائل للنشر، 2008، ص: 306.

⁵ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص: 51.

⁶ Alain Labruffe, management des compétences, construire votre référentiel, afinor Saint-Denis, France, 2003, p:

الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم فالفرد الذي يجب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل¹.

• المقدره على العمل

تكتسب المقدره على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته والقدرات التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية، وهذا لا يكون إلا من خلال:

1- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل².

ب- **التدريب والتكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمنظمة."

تعتبر وظيفتي التدريب والتكوين إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن مثل هذه البرامج تعمل على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم الأدائية. فهي تكلفه بالنسبة للمنظمة ويجب إن يكون لها مردود معتبر يغطي التكلفة ويحقق ربح للمنظمة وإلا فلا فائدة من اعتمادها.

• الرغبة في العمل أو الدافعية:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة،

¹ إيهاب ربحي الغصين، أثر الإعلام الأمني على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص: 37.

² صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص: 61.

كما أنها مجموعة القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط¹ وأيضاً تحسين مستواه كما تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

1. بيئة العمل: هي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية المتوافرة في المجتمع كالقيم والمعتقدات، وتشمل كافة العناصر والمجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية مثل: الحكومات، المساهمين، الاتحادات، وجماعات المصلحة².

2. حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً³.

فالحاجة أم الاختراع كما يقال فكلما زادت حاجة الفرد لشيء، سعى لتحقيقها كما أنه كلما لبي حاجة من حاجات كانت غير موجودة، أو أنه لم يفكر يوماً في ضرورتها لأن الإنسان بطبعه طموح ويطمح دائماً في امتلاك كل شيء.

3. التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات...، أو معنوياً، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتترك الحوافز أثراً إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها⁴.

كما يحددها يوسف في ثلاث عناصر أساسية حسب الشكل الموالي:

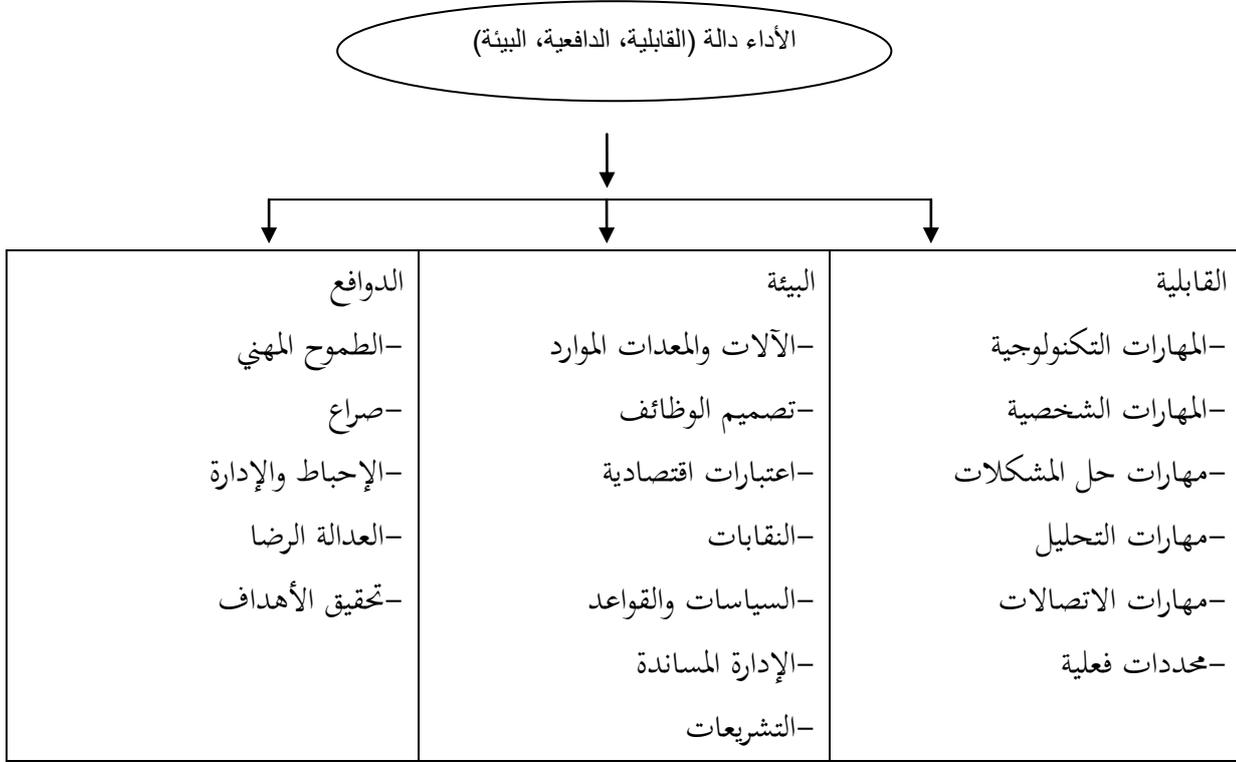
¹ عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2012، ص: 48.

² موسى سلامة اللوزي؛ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد الأول، 2012، ص: 3.

³ خالد بن عبد الله الحنطية، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 68.

⁴ صالح محمدي؛ محسن العامري؛ منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 462.

الشكل رقم (23): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: يوسف حجيم الطائي؛ وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 266.

رغم اختلاف الباحثين في كيفية تصنيف محددات الأداء الوظيفي إلا أنها مرتبطة ببعضها، فمنها ما يتعلق بالفرد من حاجات ومتطلبات وأيضا مدى رغبته في العمل وما يمتلكه من مهارات لأداء عمله، ومنها ما يتعلق بالوظيفة وما تتطلبه من واجبات ومهام يجب التقيد بها.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي مجموعة من الأبعاد تتمثل في:

أولاً: مستوى أو وحدة التحليل:

وقد تكون وحدة التحليل الفرد، أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المنظمة)¹؛

ثانياً: مقاييس الأداء:

¹ عبد العزيز مجيمر؛ وآخرون ، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 78.

وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي: (الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار¹؛

ثالثا: قياس الأداء :

المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية؛

رابعا: الإطار الزمني للأداء:

إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس²؛

خامسا: مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء:

ويكون مجال الاهتمام، الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير³ ، ويرى درة إلى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية⁴ :

- ❖ وجود هياكل تنظيمية منبسطة Flat بعيدة عن التدرج الهرمي والتركيز على العمل في فرق؛
- ❖ العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية؛
- ❖ الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات؛
- ❖ وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندمجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن الارتقاء بمستوى الأداء العامل شرط لأي نهضة وضرورة لأي تقدم⁵ ، و يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير

¹ نفس المرجع، ص: 78.

² عبد الباري إبراهيم درة ؛ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص: 15.

³ نفس المرجع، ص: 15.

⁴ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 90.

⁵ محمود يحي سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص: 11

كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة فعليا على الأداء.

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي إلى عوامل خارجية وهي العوامل الخارجة عن نطاق سيطرة المنظمة، والعوامل الداخلية فهي العوامل التي يمكن للمنظمة التحكم فيها إلى حد ما. ويمكن توضيحها كما يلي:

الفرع الأول: العوامل التي لا تتحكم فيها المنظمة:

وتشمل "كل ما هو خارج المنظمة"¹، وهي كل المتغيرات التي لا تستطيع المنظمة تغييرها أو راقبتها أو التحكم فيها، وقد تكون فرصة للمنظمة يجب استغلالها بشكل يخدم مصالحها أو قد تكون خطر قد يؤثر على عملها سلبا يجب تجنبه والتعامل معه بشكل حذر.

وتقسم العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية، قانونية.

الفرع الثاني: العوامل التي تتحكم فيها المنظمة:

وهي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية لتلك للمنظمة، فهي كل المتغيرات الداخلية التي تسمح بتحسين الأداء الوظيفي أو تدنيته، منها ما يتعلق بالتنظيم في حد ذاته، سياسات المنظمة، أو عوامل تتعلق بعوامل خاصة بالأفراد على جميع المستويات (عمال ، مدراءالخ) ويمكن تصنيفها إلى:

1-العوامل الفنية (التقنية): وتشمل العناصر التالية:²

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المنظمة؛

¹عبد الملك مزهود، مرجع سابق ، ص:91

² نفس المرجع ، ص:94

أ-أساليب وطرق العمل.¹

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد، فكلما توفرت هذه العوامل تميزت المنتجات بالتنوع والجودة العالية، كما تساعد في تحسين وتسهيل العملية الإنتاجية والإدارية في المنظمة، مما يرفع من مستوى أداء العمال فيها وبالتالي أداء المنظمة ككل.

ب-العوامل الإنسانية:

وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين والمدراء) في المنظمة، من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب وغيرها، فمنها ما يكون موروث مثل: الصفات الحميدة ومنها ما هو مكتسب إما وقت الدراسة أو في العائلة أو في الحياة الاجتماعية عامة، ومنها ما يتم اكتسابه في المنظمة من خلال التدريب والتكوين الذي يتلقاه الفرد أثناء مسيرته العملية، أو الخبرة من مزاولته لمهنة معينة لمدة معتبرة. ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي²:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلنا ضمت المنظمة عمال صغر السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل، أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز؛
- مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية بالدرجة الأولى يمكن إضافة عنصر ثالث وهي:

ج- العوامل التنظيمية:

¹ هدى بن محمد، اثر نظم المعلومات على أداء المنظمات- دراسة ميدانية في شركات التامين بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014، ص:75

² عبد المليك مزهود، مرجع سابق، ص: 94.

ويعتبر المناخ التنظيمي أهم عنصر فيها ويمكن تعريفه بأنه "خصائص مميزة لبيئة العمل تعمل على إثارة سلوك الأفراد، وتعتبر محددة للدافعية والسلوك¹، حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

1- الهيكل التنظيمي:

هو الإطار أو البناء الذي يصور الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموعة التنظيم²، يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات، والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

2- الاتصالات³:

من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المنظمة، ذلك من أجل التواصل البناء داخل المنظمة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضاً خارج المنظمة مع البيئة الخارجية.

3- نطاق الإشراف:

إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد، تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها، وقادرا على التأثير فيهم بشكل يحسن من أداء العمال. فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد.

4- طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية⁴. فالعمل الذي يتميز بالتجديد والتنوع يعطي صاحبة شعور بالأهمية

¹ ماجد محمد الفراء؛ محمود عبد الرحمان الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2008، ص: 722.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 79.

³ يوسف عبد بحر؛ أيمن سليمان أبو سويح، مرجع سابق، ص: 1155.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 221.

والقيمة، وأن غيابة عن العمل قد يتسبب في تأخر بعض الأعمال وبالتالي يزيد من حبه وحماسه لوظيفته واستعداده الدائم للعمل والإنتاج.

5- الظروف المادية:

هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة، فالظروف المادية المريحة مهمة جدا لراحة الموظف النفسية والجسدية، وأيضا تقيه من الكثير من الأمراض التي قد تعترضه في حالة عدم توفرها مثل: قلة الإضاءة والتي تتسبب في ضعف النظر، أيضا الحرارة المرتفعة والمنخفضة والتي تسبب القلق والتوتر وأمراض جسدية أخرى.

6- التحفيز:

يمكن للمنظمة أن تؤثر في عمالها بشكل ايجابي ويظهر ذلك على مستوى أدائهم، وذلك من خلال التحفيز المعنوي من إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف، وأيضا تقديم الدعم المعنوي لهم وشكرهم في حالة قيامهم بعمل جيد أو منحهم شهادة للتعبير عن الشكر والعرفان، بالإضافة إلى الحوافز المادية كالمكافآت والترقية، فهي تساهم في دفع الأفراد وحثهم على بذل مجهود أكبر.

7- التدريب:

من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال، كذلك يساعد على الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المنظمة، وبالتالي يزيد من الإنتاجية ويرفع الأداء ويخفض من تكاليف الصيانة.

8- التكنولوجيا المستخدمة:

نظرا للتطور التكنولوجي السريع و التغيير المستمر في الأنظمة والمعدات والتقادم السريع للآلات، أصبح من اللازم على كل منظمة تريد البقاء والاستمرار في السوق الاهتمام بهذا الجانب لمواكبة التغيرات والتأقلم معها، وأيضا تمكين العاملين من الحصول على أحدث التكنولوجيات لتسهيل العمل، وتيسير الأمور الإدارية وغيرها من جهة، وعدم التأخر والسير على خطى المنظمات الأخرى من جهة أخرى، وهذا ما يكون له نتيجة واضحة على

أداء كل من العمال والمنظمة، خاصة في صيغة المنتج النهائي المقدم بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق.

• بالإضافة إلى: ¹

- التغيير في حجم العمل: إن التغيير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء؛
 - التأخير في القيام بالأعمال: قد يولد التأخر في إنجاز العمل انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
- وتوجد تقسيمات أخرى للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وذلك حسب وجهة نظر كل باحث فيقسمها السلمي إلى: ²

عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل، وطرق وأساليب العمل.

عوامل إنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل والتي تضم المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد من خلال ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الأفراد.

ويقسمها كل من درة والصباغ إلى ³:

- عوامل إدارية تنظيمية: مثل الإشراف السيئ، النقص في التدريب...الخ.
- عوامل بيئية خارجية: مثل تشريعات الحكومية، الاضطراب السياسي...الخ.
- عوامل متعلقة بالموظف: مثل الرغبة والدافعية..الخ.

على الرغم من اختلاف التصنيفات أو التقسيمات لدى الباحثين، إلا أن المحتوى نفسه ويدور في حلقة واحد فكل باحث يقسمها حسب مجال درسته وحسب ما يتوافق معها.

وتعتبر عملية تحديد الأهداف عملية مهمة ومؤثر على الأداء، فبالتحديد الجيد والدقيق للأهداف يسهل على المنظمة وضع خطط للوصول إليها، وأيضا يسهل على العمال أداء مهامهم في ضوء الأهداف المرسومة، فالمنظمة التي تمتلك خططا لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو

¹ هدى بن محمد، مرجع سابق، ص: 75.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص: 201.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 304

محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم"¹، وبما أن "العمال هم جزء من النظام يجب أن يوفر لهم مجموعة واسعة من الحقوق والحماية²، فيجب على المنظمة توفير كل العوامل التي تساعد على أداء الأعمال بشكل جيد، وأيضاً توفير وسائل الأمن والحماية لضمان صحة وسلامة الأفراد، كما وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية التدخل في العوامل المتعلقة بالموظفين³، لتجنبهم التعرض لحوادث في العمل ووقايتهم من أي ضرر، خاصة في المنظمات الصناعية والتي تعتمد على مواد كيميائية خطيرة على الصحة، أو الآلات ومعدات حساسة قد تتسبب في إصابات أو جروح أو حروق وغيرها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي، هو تعبير عن ما يقدمه الفرد من مجهود وما تجنيه المنظمة من نتائج نظير ذلك المجهود، مع ضرورة الالتزام بعنصري الكفاءة والفعالية، أي أن الأداء الوظيفي هو وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها من أرباح ومكانة سوقية من خلال مستوياته المرتفعة. فليس كل أداء وظيفي يساهم في تحسين أداء المنظمة، بل الأداء الجيد أو المرتفع الذي يتطابق أو حتى يقترب مما هو مرتقب ومطلوب، وعليه يجب على المنظمة التعرف على مستوى أداء أفرادها، وتحديد نسبة الفجوة بينها وبين الأداء المطلوب مما يساعدها في تصحيح الانحرافات إن وجدت. وهذا ما سيتم التعرف عليه في المبحث الموالي.

¹ عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والخوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص: 51.

² Stewart Liff, improving the performance of government employees, amanagers guide, amacom, usa, 2011, p:7

³ Bo zhang ; j.llewelyn monis, high-performance work system and organization performance, testing evidence from pr china, the international journal of human ressource management, London, England, 2013, p: 8.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف المهمة في الإدارة والتي تعنى بتحديد مستويات الأداء المختلفة، والذي بدور يتوقف عليه نجاح أي منظمة. فعملية التقييم هي من تزود الإدارة بكل المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة والأفراد، فيتحدد من خلالها مصير الكثير من الموظفين، وتعتبر كذلك وسيلة رقابة تسعى من خلالها المنظمة المتابعة المستمرة لأداء عمالها، وتحديد مستوى الانجاز في مختلف الفترات، والى أي مدى يكون التزام واحترام العمال لخطط العمل وتنفيذها.

وعليه سنستعرض في هذا المبحث مفهوم عملية تقييم الأداء، معاييرها، ومختلف استخداماتها، وكذلك مراحل عملية التقييم، أساليب عملية التقييم، ومن يقوم بهذه العملية، وأيضا مختلف الأخطاء التي تعترض هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء وأهميتها

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية قديمة قدم الأداء الوظيفي نفسه، لأنها ترتبط به وتعتبر عملية متكاملة له، فقد تعرض مفهومها إلى التطور مع تطور الفكر الإداري وتطور مفهوم الأداء كذلك، وهي عملية مهمة جدا تمس كل المستويات الإدارية وجميع الأقسام من أقل إلى أعلى رتبة. وسيتم التعرف في هذا المطلب على مفهوم عملية التقييم، أهميتها، وأيضا أهدافها على مستوى كل من المنظمة، المديرين والمرؤوسين.

الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت بتقييم الأداء، سميت بقياس الكفاءة، كما سميت أيضا بتقييم الكفاءة¹، وتعرف أحيانا بتخمين وتقدير الأداء، لأنها تهتم بمراجعة أداء كل فرد خلال فترة معينة للحكم على جودته². كلها مسميات مترادفة تصب في غاية واحدة وهي التعرف على المستوى الحقيقي لأداء الفرد، من خلا ما ينتج ويحقق من مردود، وما يمكنه من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، أو فكرية.

¹ سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم ي علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 222.

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص: 378.

يحتل تقييم الأداء بأهمية كبيرة خاصة في العملية الإدارية، فهو الأسلوب الذي ينفع الأجهزة الإدارية وبحيوية ونشاط، حين يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر¹، كما ينفع المرؤوسين بالتعرف على مستواهم الحقيقي، كما يساهم في تنشيط العمل ورفع الكفاءة ومستوى الأداء وذلك من خلال الامتيازات التي تقدمها للعمال، في حالة لنتائج ايجابية كما أنها تعمل على تدارك النقائص والمشاكل التي أدت إلى نتائج سلبية.

يعتبر تقييم أداء العاملين وظيفية أساسية أخرى لإدارة الأفراد²، كما تهتم الإدارة بتقييم الأداء باعتباره مؤشرا تحدد من خلاله مدى استجابة العمال لمتطلبات الوظيفة، وأيضا "المساعدة على التعرف على العاملين الذين يحققون المستوى المطلوب"³، وما هي مكامن القوة لتعزيزها ومكامن الضعف لتجنبها، وهذا من شأنه أن يساهم في رفع إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فهي "الرصد الدوري لنشاط العاملين من خلال تقييم نتائج العمل"⁴ التي تحقق خلال الدورة المحددة، إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال، لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلا أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه⁵، فهي تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما ومبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف⁶، ومع ذلك "فتعتبر خطوة أساسية ومهمة لعملية الاندماج والتدريب⁷، كما أنها تسهل على الإدارة تحديد النقائص وتدريبهم عليها، وأيضا تساعد العمال في الاندماج بطريقة أسرع، و يبقى التقييم ضروري "مهما كان نوع المنظمة عامة أو خاصة، فهي تملك نوعا من التقييم لأداء أفرادها العاملين ويختلف هذا التقييم حسب توجه المنظمة، فالمنظمة التي تعتمد على الرسمية بشكل كبير في إدارتها يكون فيها التقييم رسميا والعكس، والواقع أن

¹ سعد أبو شتري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 95.

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 160.

³ أوبراي س دانيالز، الحصول على أفضل ما لدي الناس في العمل - كيف تستخدم القوة الحارقة للدعم-، ط1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2000، ص: 150.

⁴ Jean-Bernard bruneteaux, gestion du ressources humaines et communication, éd clepoin le Maghreb, Tunis, 2008, p :95.

⁵ مؤيد سعيد سالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 101.

⁶ ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص: 43.

⁷ Alain Gosselin ; Kevin R Murphy, l'échec de l'évaluation de la performance, gestion, septembre 1994, p : 25.

التقييم الرسمي هو محور الاهتمام في إدارة الموارد البشرية¹ ، باعتبار أن التقييم الرسمي يستعمل فيه الطرق الرسمية والتي تتميز بإتباع خطوات محددة ومدروسة، كما يحظى بالرقابة والمتابعة المستمرة ، كما أن نتائجه واضحة ويصعب التلاعب فيها، كما يكمن توثيقها في حالة الحاجة إليها مرة أخرى.

ويركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق. كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل².

وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بعملية تقييم الأداء وذلك لفهم العملية بشكل أفضل.

-يعرف بأنه " التقييم المنتظم للفرد فيم يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى عالي"³.

-وفي تعريف آخر "كونها عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير (عناصر ومعدلات الأداء) تتم على أساس مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل، بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص، و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون⁴.

-ويعرفه كامل بربر أنه " عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد، بالنسبة لأنجاز الفرد في العمل وتوقعات نميته وتطويره في المستقبل"⁵.

-بالإضافة إلى التعريفات السابقة نجد تعريف الدكتور عبد العزيز بدر الندراوي أن تقييم الأداء هو " مجموعة من العمليات، التي تستخدم لغرض قياس وتقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات⁶.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها عملية تقييم الأداء:

¹ فاطمة الزهراء تلياني، التمثيل العمالي النزاعات وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية الجزائرية (دراسة حالة مستشفى ابن باديس - قسنطينة)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013، ص: 124.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 236.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 15.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص: 259-260.

⁵ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص: 125.

⁶ عبد العزيز بدر الندراوي، عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص:

- عملية مصيرية لتحديد من خلالها مستقبل العمال؛
- قد تتم من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص؛
- تعتبر ميزان يزن المقيم من خلالها إنجازات العامل؛
- أنها عملية دورية أي الفترة بين تقييم وتقييم الذي يليه هي نفسها؛
- على ضوء نتائجها يجزى العامل.

كما تتميز بكونها¹:

- عملية تعتمد التخطيط الموضوعي الجيد والملائم؛
- ذات نتائج إيجابية؛
- عملية مستمرة.

ولعملية تقييم الأداء فوائد كثيرة للمنظمة، لأنها تساعد في تحديد مستوى أداء عمالها، وبالتالي الأداء الكلي وتمكنها من التحكم فيه، وتدارك الانحرافات ومحاولة تعديلها، كما أنها تساعد في تحقيق طموحات العمال من ترقية، وحوافز مادية، ومعنوية، وتحدد أيضا الأفراد المسؤولين عن تندي الإنتاج، وانخفاض مردود المنظمة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لتدارك النقائص. كما أنها تساهم في²:

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم؛
- الرقابة على الرؤساء؛
- استمرار الرقابة و الإشراف؛
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

في كثير من المراجع يتم الخلط بين مفهوم تقييم وتقويم الأداء الوظيفي، "خاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفان لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف، وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المنظمة، ويشمل تعبئة نماذج معينة. أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري، بدءا من تحسين مستويات الأداء

¹ موسى اللوزي، التنظيـم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 204.

² هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 154.

المتوقع، وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية، التي تعوق الفاعلية الإدارية¹، فعملية التقويم هي أشمل من عملية التقييم لأنها تشمل إصدار الحكم وعمليات الإصلاح والتعديل.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

أولاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- باعتبار أن للتقييم عدة أساليب، وأن الإدارة أو المسئول عن عملية التقييم هو من يختار الأسلوب المناسب للوضع، وهذا طبعاً بمتابعة من الطرف الإدارة، ويتم تقييم كل الخطوات والنتائج الحقيقية، وبالتالي تكون القرارات التي تتخذها المنظمة بخصوص فصل، أو ترقية أي موظف، هي قرارات مبنية على أسس ونتائج موثوقة، صحيحة، غير ظالمة للعمال، تخدم المنظمة بشكل كبير؛

- أن تحدد الإدارة للمتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء، تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترفيعهم وترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى، لكي لا يتم الاعتراض فيما بعد وذلك من خلال الكشف عن قدراتهم التي تصلح لمناصب قيادية أعلى؛

- إن معرفة مستوى أداء كل الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة، فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته، وقد يأخذ شكل التحسين تدريب داخل أو خارج المنظمة؛

- من شأنه الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم، أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ يترتب عليها إعادة النظر في هذه الأمور و اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف؛

- تحديد مدى كفاءة الفرد وأهليته للوظيفة التي يشغلها؛

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال²؛

¹ نihal شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص: 63.

² حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص:

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين، مما ينعكس ايجابيا على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة¹.

إضافة إلى² :

-يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض؛

-تساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية؛

-يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم؛

-يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة المدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها؛

-وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة؛

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي عموما في أي منظمة، إلى "توفير معلومات فنية وواضحة، وموضوعية، وصحيحة، عن أداء موردها البشري، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر"³، ويمكننا تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء، وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين، والمرؤوسين.

1-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

-خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة، وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛

¹ محمد نمر سعيد، الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء الإداري، ط1، دار المستشارون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 460.

² Noe, Raymond A and others, fundamentals of human.Ressource Management2 ed, Boston, MC Graw-hill

Erwin, 2007, P: 253.

³ محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة-الجودة الشاملة-الهندرة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 260.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال اكتشاف واستثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تحديد من يحتاج إلى تدريب أكثر؛

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد¹؛

- التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار².

ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء العاملين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أداء الموظف، والتعرف على أسباب ارتفاع أو انخفاض أدائه، مما يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي؛

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين³؛

- تنمية المدير لقدراته في التواصل مع العاملين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمين إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

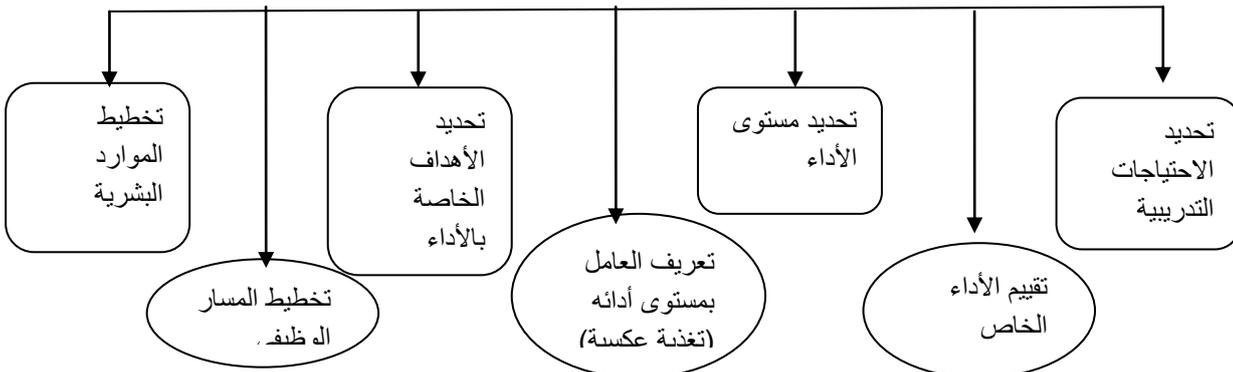
¹ مؤيد سعيد السالم؛ صالح حرجوش عادل، مرجع سابق، ص: 103-104.

² مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص: 44.

³ نفس المرجع، ص: 104.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المسؤولين من خلال، توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة¹.
- كما ذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم أداء العاملين لها أهداف عديدة منها²:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم؛
 - وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة. ويمكن أن نلخص أهداف التقييم في الشكل التالي:

الشكل رقم (24): أهداف عملية التقييم



المصدر: محمد نبيل سعد سالم؛ محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 32.

¹ نفس المرجع، ص: 105.

² محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 137.

المطلب الثاني: معايير عملية التقييم واستخداماتها:

لا يمكن القيام بعملية تقييم الأداء، إن لم نحدد بشكل دقيق مختلف المعايير التي تحكمها ويعتمد عليها، والتي على أساسها تنجح أو تفشل العملية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى معايير عملية التقييم بمختلف تصنيفاتها، ومختلف استخداماتها .

الفرع الأول:معايير عملية تقييم الأداء

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء الوظيفي يرجع بنسبة كبيرة إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في عملية تقييمه، والتي تتحدد "اعتمادا على الأهداف الأدائية التي تم وضعها (على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة)"¹، وتمثل المعايير الأدائية مستويات الأداء التي يتوقع ويطلب من الأفراد والجماعات الحرص والسعي لتحقيقها، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"².

يقصد بمعايير تقييم الأداء، "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن للحكم على هذا الأداء أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضي"³، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لأنها تشكل المركز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة، ولاسيما العاملون ورؤسائهم وفائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب. وكذلك يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة، ولا بد من مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس ايجابي في رفع درجة التزامهم بها، وولائهم للعمل والمنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي وأداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية. وعموما يمكن إدراج هذه المعايير وفق التقسيمات التالية:⁴

أولاً- المعايير الشخصية:

¹ حسين حرم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 256

² نفس المرجع، ص: 256.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 202.

⁴ مؤيد سعيد سالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص: 107.

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات، والقوة، واللياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم؛
- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين؛
- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذو آثار سلبية على نفسية العامل (عداء وحساسية و السلوك الدفاعي) ومن ثم يؤثر سلبا على أدائه.¹

ثانيا: معايير النتائج

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (العملاء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الثلاثة الآتية:

- الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا؛
- التكلفة: معرفة تكلفة الوصول إلى النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة؛
- الوقت: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

ثالثا: معايير السلوك

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياسها بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها ذلك أن هناك تصرفات تصدر

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2001 ، ص: 89.

من العامل قد تؤثر أو لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات).

وفيما يلي سنستعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية منها¹:

- اتخاذ القرارات: وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء؛
 - تحديد الأولويات: وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولويات؛
 - التنظيم: هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟؛
 - التخطيط: هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟؛
 - الاتصال: هل لذي العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ومدى صدق وموضوعية هذه المعلومات؛
- وهناك من الباحثين من يقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين²:

المعايير الذاتية (عناصر الأداء):

والتي تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بكفاءة ونجاح، ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل³. وهي نوعان:

- عناصر ملموسة: وهي التي يمكن قياسها مثل المواظبة.
- عناصر غير ملموسة: وهي كل الصفات غير الملموسة حيث يجد المقيم صعوبة في قياسها مثل الذكاء، التعاون... الخ.

المعايير الموضوعية (معدلات الأداء):

¹ عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الجرارات الفلاحية، (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، رسالة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص: 24.

² كريم قروق، التكوين الإداري، وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر الفترة من 2000 إلى 2010)، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 31.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 102.

وهي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل¹، وتم تقسيمها إلى ثلاث أنواع:

- المعدلات الكمية: مثل وحدات الإنتاج؛
- المعدلات النوعية: وتعني وصول إنتاج فرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة وإتقان؛
- المعدلات الكمية والنوعية: وهو مزيج بين النوعين السابقين.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء، لتكون النتائج أكثر دقة حيث أن هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا. فعملية الفصل هي نظرية لأن التقييم لا بد أن يشمل كل العناصر والتي من شأنها أن تعبر فعليا على طريقة الأداء تؤثر فيه، كما أنها متداخلة فالفرد الذي تتطابق عناصره الذاتية مع المعايير الذاتية المطلوبة، مثل أنه ذكي، مواظب، شريف، فمن المؤكد أن يكون إنتاجه ذو النوعية المطلوبة وبالكميات المطلوبة والعكس صحيح. فلا يوجد إنتاج جيد وفي الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة من شخص ذو شخصية ضعيفة وذكاء ضعيف وكثير الغياب... الخ.

على الرغم من اختلاف التقسيمات لمعايير الأداء إلا أنها لا تخرج عن كونها معايير رقمية، وهو ما يتعلق بعدد وحدات الإنتاج أو التكلفة والذي يسهل قياسه، ومعايير "وصفية تصدر عن الخبراء والنقاد المختصين في مجال العمل نفسه².

وهذه المقاييس تعتبر صحيحة إذا توفرت فيها الشروط التالية³:

- لا تتأثر بالمشاعر والتحامل الشخصي؛
- تعتمد على الأمور الملاحظة والتي يمكن تقديمها كحقائق؛
- توجد نماذج أعمال يمكن القياس عليها؛
- الحكم هو إنسان مدرب وخبير؛
- الحكم مشهور باستقامته.

¹ نفس المرجع، ص: 103.

² محمد صبحي اق بيق، إدارة رأس المال البشري، ط1، دار الفكر المعاصر، 2016، بيروت، لبنان، ص: 460.

³ نفس المرجع، ص: 460

كما تتمتع معايير التقييم بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها في:

-الصدق:

نعني بالصدق أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، أي يجب أن نتأكد من أن المعايير التي يقيم بواسطتها أداء الموظف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنفس العنصر، أو الصفة، أو المعدل الذي نود قياسه¹.

-الثبات:

هو المدى الذي تخلوا فيه المعايير من التباين نتيجة خطأ عشوائي، أي أن الثبات ينصرف إلى المعايير وليس الأداء، أي يضم جانب الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو أشخاص مختلفين².

-التمييز:

المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية³.

-القبول:

يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم به ومدى اقتناعهم بها⁴.

-التحديد:

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم من إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين، بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

-سهولة استخدام المقياس:

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل¹.

¹ عبد الباري درة إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص:278.

² سهيلة محمد عباس؛ علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص:248.

³ نفس المرجع، ص:245.

⁴ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:413.

- كذلك هناك خصائص أخرى لمعايير تقييم الأداء الفعالة والمتمثلة فيما يلي²:
- ذات ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقيم؛
 - متصلة بأهداف المنظمة؛
 - معايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه؛
 - أن تركز على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم؛
 - أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن نجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

الفرع الثاني: استخدامات عملية تقييم الأداء:

إن لتقييم الأداء الوظيفي العديد من الاستخدامات والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الترفيع :

حيث يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحقيته ومدة كفاءته في العمل وقدرته على العطاء، فالتقييم هو المسؤول عن كشف مدى أحقية كل فرد في الترقية، أو الترفيع، وهو أيضاً مقياساً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي.

ثانياً: التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل، الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم³.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

التدريب هو اكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية⁴، حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2001، ص:389.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص:268.

³ نفس المرجع، ص: 268

⁴ جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص:

الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية و مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم. وإذا اكتشفت النتائج مثلا أن معدل إنتاج 40 % من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة، فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم¹.

رابعا: تخطيط الموارد البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج تقييم الأداء في عملية التخطيط بالتالي تساعدنا في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- ✓ في حالة وجود نتائج ايجابية لتقييم الأداء أي مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، توضع خطط مستقبلية لتلك لكفاءات للاستفادة منها واستغلالها لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء؛
- ✓ في حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المنظمة بالاستغناء عن الموارد ذات الكفاءات الضعيفة واستبدالها بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها. وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية².

خامسا: تحسين عملية الاتصال:

يكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، والتوجيهات، وطرق، وأساليب الأداء³.

سادسا: تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 380.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:374.

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص: 206.

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة، أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.¹

سابعا: الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له، للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترفيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.²

ثامنا: إنهاء الخدمة (الاستغناء):

تقوم المنظمة بإخلاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن، لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.³

المطلب الثالث: مراحل عملية التقييم، أساليب التقييم و من يقوم بعملية التقييم

يعتبر تقييم الأداء مرحلة فاصلة للعمال والمنظمة معا، لارتباط نتائجه بقرارات مهمة تتخذ على ضوءها لكن للوصول إلى النتائج الجيدة والتي تخدم الإدارة، يجب التحضير الجيد للعملية من حيث الأسلوب المناسب والأفراد المؤهلين للقيام بالعملية وغيرها من الإجراءات. والتي سيتم التعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء.

¹ نفس المرجع، ص: 242.

² سعد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص: 381

³ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال تخصص علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص: 56.

إن كل عملية في الإدارة تمر بمجموعة من المراحل، وباعتبار تقييم الأداء عملية من عمليات الإدارة فهي بدورها تمر بمجموعة من المراحل يمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً: مرحلة التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصراً أساسياً لنجاح أي مسعى للمنظمة، إذ أن التخطيط الجيد يساعد على التنفيذ الجيد للمهمة، وتضم هذه المرحلة مجموعة من العناصر:

أ- تحديد أهداف المنظمة:

إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين، وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف الإدارة في المنظمة وكذلك أهداف تقييم الأداء¹.

ب- تحديد الغرض من التقييم:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه البيانات والمعلومات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي²:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل؛

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء؛

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية؛

- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام؛

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب؛

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمه النهائية؛

بعد قيام الإدارة بتحديد أهداف المنظمة والغرض من عملية التقييم يسهل عليها اختيار المعيار المناسب.

ج- اختيار معيار أو معايير التقييم المناسبة:

¹ احمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2004، ص:322.

² فريدة زيني، مرجع سابق، ص:118-119.

تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض¹، فالمعيار يتحدد حسب الغرض من العملية لأن ليست كل المعايير صالحة لكل الأغراض.

فمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"²، يجب أن تحدد هذه المعايير مسبقاً ويتم الاتفاق عليها حتى تكون صالحة لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن تكون المعايير أيضاً موضوعة على أساس دراسة وفهم لمتطلبات كل عمل مراد تقييمه، كما يجب كذلك مراعاة مجموعة من المبادئ عند اختيار معيار أو معايير التقييم وهي كالتالي³:

- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد؛

- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية؛

- يجب أن تكون المعايير موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على المعايير؛

- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء.

د- تحديد المسؤول عن العملية:

إن اختيار من يقوم بعملية التقييم مهم جداً، لأن سوء الاختيار قد يتسبب في أخطاء في تقدير النتائج، فيجب اختيار المسؤول عن العملية حسب قدراته وخبراته في المجال وأيضاً حسب درايته بنوع العمل والشخص المقيم، لتكون النتائج أكثر دقة، ويمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل وسنتطرق إلى هذا لاحقاً.

هـ- تحديد أسلوب التقييم المناسب (الطريقة المناسبة):

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 53-54.

² أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 373.

³ فادوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة اتخاذ القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم-محافظة قطاع غزة- بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص: 99.

بالرغم من وجود أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين (كما سنرى لاحقا)، فإن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه¹، ويتعين على المنظمة عند اختيارها طريقة التقييم أن تراعي تناسب الطريقة مع متطلبات وطبيعة العمل المطلوب إنجازها، والوظيفة، وأيضا النتائج المتوقعة.

ثانيا- مرحلة قياس الانجاز الفعلي للفرد و مقارنته بمعايير الأداء:

تحديد قيمة شيء ما مقارنة بمقياس معروف ومتفق عليه، والقيم تكون وزنا أو حجما أو مسافة أو زمنا أو غير ذلك، بمعنى القياس هو معرفة قيمة الشيء المراد قياسه²، بمعنى أن القياس هو إعطاء قيمة للشيء المراد قياسه اعتمادا على معايير محددة، "فعملية القياس تساعد كثيرا في التحكم بالنتائج المحققة" وهذا يرجع إلى الطريقة المتبعة في تجميع المعلومات، ويتم الحصول على هذه المعلومات، إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازها، والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في مرحلة من المراحل السابقة للانجاز، فمثلا لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوسين بأن قياس إنجازهم (عمله) سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.

وبعد قياس الأداء الفعلي يتم مقارنته مع معيار الأداء، وذلك للكشف عن الانحرافات بينهما، ويتطلب من المديرين الموضوعية والقدرة على التمييز بين ما يعتبر انحرافا فعليا عن المعايير، وما يمكن التجاوز عنه ويتوقف ذلك أنه قد يمكن التجاوز عن الانحراف عن المعايير، إذا كان ذلك لن يؤثر في النهاية على الهدف منه³.

ثالثا- مرحلة التغذية العكسية:

تمثل التغذية العكسية في "عملية تعريف العامل بمستوى أدائه، والنتائج التي حققها، ومدى تقدمه بالمقارنة مع النتائج السابقة، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في تحديد كيفية أدائه المستقبلي، ومن واجب المنظمة تبليغ العمال بالنتائج مهما كانت" يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله⁴، وهل ما

¹ مؤيد سعيد السالم؛ حروش صالح عادل، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

² سعد صادق بحيري، إدارة نوازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2008، ص: 8

³ فتحي احمد دياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، عمان، الأردن، ص: 483-484.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص: 205.

يقدمه كاف أم لا؟. فالتغذية العكسية تعرف العمال بمستوى الأداء الحقيقي، وتمكنهم من تبيان مكامن الأخطاء والنقائص في تأديتهم لأعمالهم. وأفضل طريقة يمكن استخدامها في هذه المرحلة هي المقابلة الشخصية مع المعنيين، وإطلاعهم بشكل شخصي على النتائج.

تطلب الكثير من المنظمات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيه، وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ولذلك يجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة¹، فالمقابلة الشخصية تعطي للعملية وزن وأهمية، كما أنها تبين للعامل أن المنظمة تهتم بأداء كل فرد من أفرادها، مهما كانت درجته أو وظيفته في المنظمة وأنها على دراية ومتابعة بكل ما يحدث فيها.

وتعرف مقابلة تقييم الأداء " بأنها نموذج معين من المعاملات تحدث بين شخصين محددين، أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكبر وتحسين الأداء مستقبلاً"².

وتعتبر مقابلة الأداء أهم ما يستخدم في التغذية العكسية.

أهداف المقابلة:

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس³:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملازمات الأداء؛
- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس؛
- أن يشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

أنواع المقابلة:

نميز بين ثلاث أنواع من مقابلات التقييم

- مقابلة الاختيار والإقناع¹:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص: 279

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 428

³ نفس المرجع، ص: 428.

يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة، وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً، وغلباً ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة (حادثة الخبرة مثلاً)، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه.

-مقابلة الإخبار والإنصات²:

يتم وفق هذه المقابلة اطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائه، مع إقناعه بهذه النتائج، كما تتم موافقة المرؤوس على خطط تحسين أدائه.

-مقابلة حل المشكلات:

على عكس النوعين السابقين يقوم الرئيس في هذه المقابلة بدور الموجه والمعاون أكثر من دور الحكم، كما يتم التركيز وفق هذه المقابلة على الموقف وليس الفرد، كما يتم تشجيع المرؤوس على التصريح بمشكلات ومقترحاته.

دور المقيم في المقابلة:

● قبل المقابلة:

يقوم الرئيس (المقيم) قبل المقابلة بالتمهيد لما سيتناقش خلال المقابلة³، وخلال هذه المرحلة يتم ما يلي⁴:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس، وتوجيهه وتزويده بمعلومات مركزة؛
- تدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة وملاحظة السلوك؛
- الأعداد الجيد وجمع المعلومات الأزمة للمقابلة؛
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الأعداد لها

● أثناء المقابلة⁵:

¹ نادر احمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 242.

² سعاد بعجي، مرجع سابق، ص: 68.

³ جين وكر؛ شيرشها وس، ترجمة خالد العامري، عن إدارة الأفراد، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2009، ص: 12.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 392.

⁵ نفس المرجع، ص: 392.

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس؛
- الحكم على الأداء وليس شخصية المرؤوس؛
- ذكر الجوانب الايجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب؛
- التحلي بفن التشخيص واقتراح سبل التحسين ؛
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوسين.

● بعد المقابلة¹:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء؛
- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا؛
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

دور المرؤوس في مقابلة الأداء:

يتلخص دور المرؤوس الذي يجري تقييم أدائه بالنقاط التالية²:

- أن يسأل ويستفسر عن ما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقديم معين، لتكون لديه القناعة به؛
- أن لا يدخل المقابلة وفي نفسه شعورا عدائيا بل يدخل بصدر رحب؛
- أن يصغي جيدا لمشاكل أدائه؛
- أن يكون جريئا يعترف بأخطائه؛
- أن يفصح لرئيسه عن ما كان يتوقعه من تقييم أدائه.

مشاكل مقابلة التقييم³:

¹ أعمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص: 51.

² نفس المرجع، ص: 51.

³ توفيق عبد الرحمان، مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 326.

- هناك صعوبة على بعض الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات العاملين خاصة كبار السن أو الذين يتركون الخدمة بعد سنوات قليلة؛
- أثبتت تجارب بعض الشركات أي نقد لأداء العاملين قد يحدث أثرا سلبيا على أدائهم المستقبلي و يؤثر سلبا على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؛
- قد ينظر إلى تقييم الرئيس من قبل مرؤوسيه على انه إضعاف لمركزهم الوظيفي وتهديد لأمنهم واستقرارهم؛
- تعتمد مقابلات تقييم أداء العاملين على المقابلة الشخصية وهي كلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة وتحليل بياناتها.

رابعا: مرحلة تحسين (تطوير الأداء):

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.¹

ويجب أن تتوفر عملية التقييم على عنصر الصحة والسلامة ولكي تتوافر هذه العناصر يجب أن²:

- أن يتوافر لدى المنظمة وصف مكتوب لكل وظيفة؛
- أن يتوافر لدى المنظمة مستويات أداء محددة؛
- أن تقوم المنظمة ممثلة في خبير التقييم بتقييم أداء العامل على أساس النتائج الفعلية أو الأداء الفعلي له أخذا في اعتباره وصف الوظيفة (الواجبات والمسؤوليات) ومستوى الأداء التي حددها مسبقا ؛
- أن تقوم المنظمة بتحديد درجات السماح، فإذا لم يصل الأداء إلى مستويات الأداء المشار إليها مسبقا فعلى المقيم أن يذكر التبريرات أو التعديلات التي تبين أسباب عدم إحراز النتائج بالمستوى المطلوب طبقا لمستوى الأداء.

وهناك الكثير من الباحثين والمؤطرين من يحددون مراحل عملية التقييم في الخطوات التالية³:

-وضع توقعات الأداء؛

¹ كرم قروق، مرجع سابق، ص: 137.

² زاهد محمد دبري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، عمان، الأردن، ص:126.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص:206.

-مراقبة التقدم في الأداء؛

-تقييم الأداء؛

-التغذية العكسية من الأداء؛

-اتخاذ القرارات الإدارية؛

-وضع خطط تطوير الأداء.

رغم اختلاف تقسيمات الباحثين لمراحل عملية التقييم، إلا أنها تحتوي على أغلب الخطوات والتي تعتبر اللازم إتباعها للحصول في الأخير على نتائج يمكن الحكم من خلالها على أداء العامل، وعلى العموم أن الوصول إلى تقييم الأداء بأنه جيد يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لأن "الجيد يغلب الممتاز باعتبار أن الامتياز شيء نادر¹، ذلك لأن الأداء الجيد هو مزيج من الجهد المبذول، وبعض المهارات، والقدرات، والخبرة، أما الممتاز فهو يحتاج إلى أفراد متميزين فرديين قد لا تتوفر المنظمة إلا على ثلاث أو أربعة من هذا النوع، أما بالنسبة للجيد فأن الكثير من الأفراد من لهم القدرة للوصول لهذا المستوى عن طريق المجهودات والمثابرة المستمرة.

الفرع الثاني: أساليب عملية التقييم:

تسعى كل المنظمات إلى تحقيق أعلى عائد وأفضل نتائج، وهذا للمحافظة على مكانتها واكتسابها القوة والقدرة التنافسية لمواجهة المنظمات الأخرى. ويعتبر الهدف الأول والأساسي لأي منظمة هو إشباع الحاجات العامة وتحقيق التقدم الوطني بشكل عام وذلك من خلال تقديم الخدمات المطلوبة من قبل العمال، وهنا وجب على الإدارة متابعة عمل عمالها للتحقق من قيامهم بواجباتهم ومن جودة مخرجات العمل، وأيضاً تحديد مختلف الانحرافات في الأداء وتداركها وتعديلها في الوقت المناسب. وهنا تظهر أهمية تقييم الأداء لأنها العملية المسؤولة عن اكتشاف جوانب الضعف والقوة في أداء العمال.

إن قياس وتقييم الأداء عملية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف التي تحيط بالعاملين، إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة

¹ Jin Collins, de la performance à l'excellence, devenir une entreprise leader, traduit Agnès prigent, nouveaux horizons, 2006, paris, France, p: 1.

والأساسية في أي منظمة، إذ هي أرادت مكافأة العاملين فيها بعدالة لأدائهم السليم، كما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب والتطوير¹.

وأظهرت الدراسات أنه لا توجد طريقة صحيحة أو مقدمة واحدة لتقييم الأداء تناسب كل المنظمات والظروف والبيئات المختلفة، وذلك لأن لكل منظمة طبيعتها ومناخها ووضعها وأهدافها ومهامها، الخاصة التي تكون شخصيتها المستقلة المنفردة التي تختلف فيها عن غيرها من المنظمات، ومن هنا فلا بد أن تراعى هذه المتغيرات عند وضع برامج لتقييم الأداء تناسب معها².

إن تحديد طرق وأساليب التقييم يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وتعج أدبيات إدارة الموارد البشرية وممارسات تقييم الأداء بعدد من الأساليب أو النماذج أو الطرق أو الوسائل، كما يعبر عنها كل باحث، فكلها تسميات تعبر عن الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في تقييم أداء عمالها. فالاختيار الدقيق للأسلوب المتبع يؤثر على النتائج النهائية للعملية والاختيار الخاطئ غير المدروس، قد يتسبب في الوصول إلى نتائج لا تعبر على الأداء الحقيقي والفعلي للعمال.

تعددت تقسيمات أساليب تقييم الأداء الوظيفي وسنعمد في دراستنا التقسيم التالي³:

- الأساليب التقليدية: وهي الأساليب شائعة الاستخدام.

- الأساليب الحديثة: وهي الأساليب المتقدمة التي تستخدم أدوات ووسائل حديثة.

أولاً: الأساليب التقليدية:

أ- أسلوب التدريج البياني :

يعتبر هذا الأسلوب من أقدم وأبسط الأساليب وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفقاً لمعايير محددة

مثل نوعية العمل، المظهر، التعاون... الخ وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقييم (5) أو (3) أعلى درجة⁴.

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة- أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007، ص:104.

² خالد احمد الصدايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول+الثاني، 2011، ص: 612.

³ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية "النظرية الإستراتيجية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص:50.

⁴ مؤيد سعيد سالم، صالح حرحوش عادل، مرجع سابق، ص: 110.

الشكل رقم(25): أسلوب التدرج البياني

موظف-هـ-	موظف-د-	موظف-ج-	موظف-ب-	موظف-ا-	قائمة بصفات التقييم
1	1	4	1	2	التعاون مع الرؤساء
2	3	3	4	5	انضباط في العمل
1	2	5	2	3	الإنتاجية
3	5	2	4	5	تحمل المسؤولية
1	4	1	5	4	السرعة في الانجاز
2	2	3	1	2	الدقة في العمل
1	5	1	4	1	الابتكار في العمل
3	4	4	2	4	ارتكاب الأخطاء
14	26	22	22	25	مجموع النقاط

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص: 190.

مزايا هذا الأسلوب¹:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع جميع القطاعات.

عيوب هذا الأسلوب²:

- التقييم للعاملين يكون وفقاً لإحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة؛
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال؛
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة؛
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم؛
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك³.

¹عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص: 27

² نفس المرجع، ص: 27.

³علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 92.

ب - أدوات المقارنة بين العاملين:

وفي هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة 3 أشكال لطريقة المقارنة.

1-ترتيب العاملين :

وفي هذا الأسلوب يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات، ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين، ومن الواضح أن ثمة صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب عندما يزيد عدد العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فإنه أكثر صعوبة¹. وتكون حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): أسلوب ترتيب العاملين

الترتيب	عدد المرات التي تم فيها تفضيل الفرد بالمقارنة مع غيرهم	الترتيب (الرتبة أو الدرجة)
إبراهيم	صفر	4
السيد	2	1
علي	2	2
نبيل	1	3

المصدر: فرنسوا اجبرو، ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007، ص: 370.

مميزاته:

-سهولة التطبيق؛

-التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوبه²:

-يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد؛

-من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء لكن من الصعب تقييم أداء المتوسطين؛

-أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج موضوعية.

¹ عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 276.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 91.

2-المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة¹، للوصول إلى أفضل موظف في المجموعة، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد.

وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بوضع الأفراد المراد تقييم أدائهم في مجموعة جزئية، وتحتوي كل مجموعة على فردين، تتم المقارنة بينهما حيث يختار المقيم من الأفضل بين الفردين¹، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية الرقم الذي يحدد رتبة داخل التقييم الكلي². أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية:³

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n-1}{2} \quad n: \text{هي عدد الفرد}$$

مميزاته:

-البساطة والسهولة في الاستعمال.

عيوبه⁴:

-يتطلب وقت طويل نسبيا من المدير خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف، فالمدير الذي يشرف على عشرة أفراد يحتاج إلى 45 مقارنة؛
-يعجز في الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة حيث أنها توضح فقط مكان الفرد بالنسبة للمجموعة.

3- التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي⁵، في هذه الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين¹ ويكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على

¹كامل بربر، مرجع سابق، ص: 131

²فرنسوا اجبرو و آخرون، مرجع سابق، ص: 469.

³حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 373.

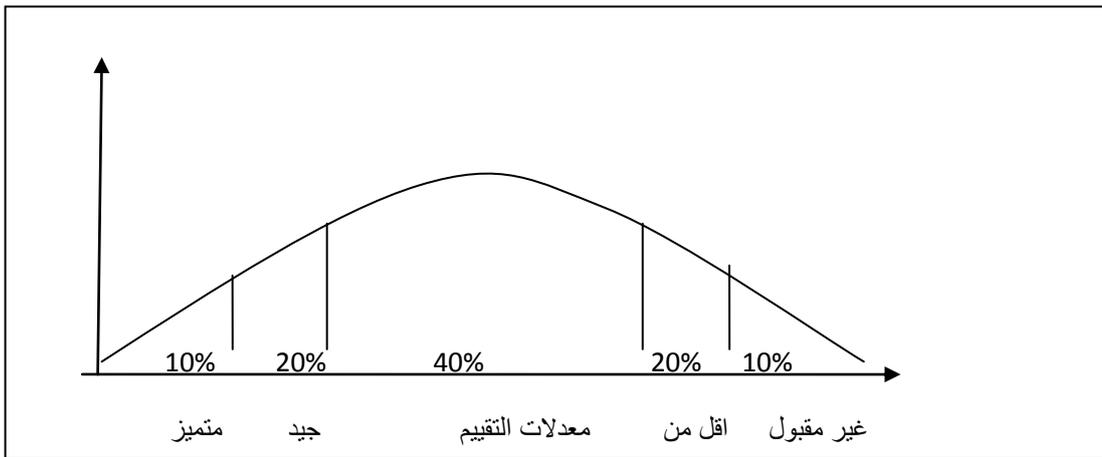
⁴جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 416.

⁵محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 100.

توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الإجمالي، وهو توزيع يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة وسيطة من المقياس، ومن ثم تأخذ نسبة الأفراد في الإنخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة وإما بالارتفاع أو الإنخفاض².

ما يمكن ملاحظته من هذه الطريقة أنه على الرئيس المباشر توزيع عدد الأفراد التابعين له على هذه الدرجات، فإذا فرضنا أن لديه (20) فردا عاملا فإنه سيعطي اثنان (02) منهم تقدير ممتاز وأربعة (04) منهم تقدير جيد جدا، و (08) ثمانية منهم تقدير جيد ثم أربعة تقدير متوسط واثنان (02) تقدير أقل من متوسط، وقد يتبادر للذهن أنه ماذا يحدث لولدنا (15) عامل فهل ستعطي فرد تقدير ممتاز، هنا تكمن صعوبة هذه الطريقة. إلا أن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي ولا يجب التقيد بشدة بهذه النسب. ويمكن توضيحها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (27): أسلوب التوزيع الإجمالي



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص: 188.

مميزاته:

- يجد من تحيزات المشرفين الايجابية والسلبية في عملية التقييم³؛

- سهولة عملية التقييم؛

- سرعة التقييم؛

¹ طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص: 190.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 300.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 418.

-عدم بدل جهد كبير ؛

-تستخدم في تقييم عدد كبير من المستخدمين¹.

عيوبه²:

-الافتراض الذي تقوم عليه، من أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي، أي تقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز، وهو افتراض قد لا يكون صحيح في جميع الحالات؛

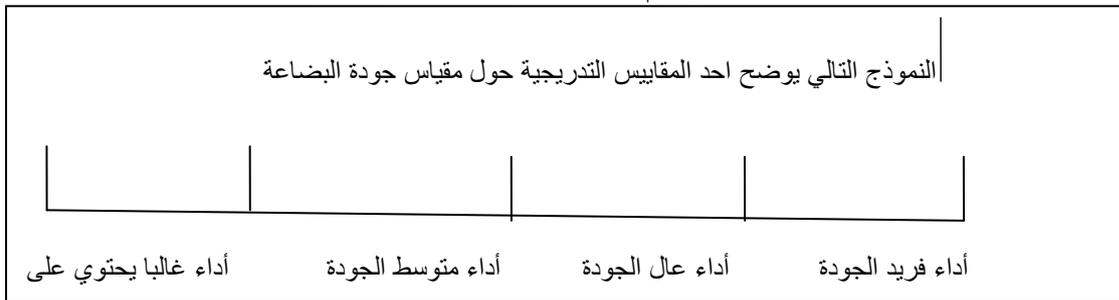
-يصلح للمجموعات الكبيرة فقط.

ج-أسلوب المقاييس المتدرجة:

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الطرق شيوعا واستعمالا في تقييم الأداء، وذلك نظرا لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات الفرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم، نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم³.

ويمكن توضيحها في الشكل لموالي:

الشكل رقم (28): أسلوب المقاييس المتدرجة



المصدر: مهدي حسن زويلف، ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 297.

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:418.

²عون مفيد عبد الله السقا، مرجع سابق، ص:52.

³باباه ولد سيدهم، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، 2010، ص:73.

د- أسلوب التقييم بحرية التعبير:

إن استخدام هذا الأسلوب لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على الأوراق.

هـ- أسلوب قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها¹.

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو الأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ نعم أو لا، على حسب ما يراه منطقياً على الموظف المراد تقييم أداءه. وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحويل إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه².

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (29): أسلوب قوائم المراجعة

التاريخ.....		نموذج لاستمارة تقييم الأداء على شكل قائمة المراجعة
		القسم والمدير.....
		الموظف.....
		يرجى تقييم الموظف أعلاه بالنسبة لكل من الأسئلة التالية
لا	نعم	- هل كل إنتاجه خلال السنة جيد
لا	نعم	- هل أن نوعية ودقة عمله جيد
لا	نعم	- حقق تعلم خلال السنة
لا	نعم	- هل يتمتع بالطموح
لا	نعم	- هل هو مواظب وملتزم بالدوام
		الاسم والتوقيع

المصدر: تسيير مقداي وآخرون، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 132.

¹ تسيير مقداي وآخرون، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 132

² نفس المرجع، ص: 132.

مزايا هذا الأسلوب

- السهولة والبساطة في التطبيق، كذلك تمتاز بتقليل احتمالات تحيز المشرفين واختيار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه¹؛
- باستطاعة المقيم تمييز الصفات الايجابية والسلبية².

عيوب هذا الأسلوب³:

- تكلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها.

و-أسلوب الأحداث الحرجة:

والأساس الذي يركز عليه هذا الأسلوب هو تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد، وإهمال أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، ومن ثم تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ولا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله، وبعد هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد انطلاقا من عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، واحتساب قيمتها في القائمة السرية ومن ثم نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد⁴. والشكل الموالي يوضح هذه الطريقة

الشكل رقم (30): أسلوب الأحداث الحرجة

عنصر الأداء	وقائع ذات دلالة		وقائع ذات دلالة	
	التاريخ	واقعة مدللة	التاريخ	واقعة مدللة
الإنتاج				
التعامل				
القدرات				
توقيع اسم المدير				

المصدر: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007. ، ص: 413.

¹ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 127

² سهيلة محمد عباس؛ علي حسين علي، مرجع سابق، ص: 254.

³ نفس المرجع، ص: 254.

⁴ قروق كريم، مرجع سابق، ص: 139.

-مزايا هذا الأسلوب

ويمتاز هذا الأسلوب بالموضوعية في قياس أداء الفرد من حيث التركيز على حقائق محددة وأحداث معينة، وأيضا تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بمن قاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها (تعزيزها)، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل، وتقوم على قيام الرئيس أو المسئول عن العمل بتسجيل أداء القوى العاملة من خلال تقييم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة، تؤخذ في الحسبان عند إعداد التقييم¹.

عيوب هذا الأسلوب²

-تستهلك وقت وجهد كبير؛

-مفهوم الحدث الحرج قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين؛

- يميل الرئيس إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين هذا ما يسبب مضايقة شديدة للعاملين³.

ز-المقاييس المباشرة:

تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام، كعدد الوحدات المنتجة مثلا، أو عدد الشكاوي، الغيابات، معدل دوران العمل.....الخ. وتقارن هذه الأرقام مع معايير موضوعية مسبقا لتسهيل عملية المقارنة⁴.

ثانيا- الأساليب الحديثة في التقييم:

إن الأساليب المستخدمة في هذه المجموعة تقييم أداء العمال وتصلح لمعاونتهم على تنمية قدراتهم وطاقاتهم، ومن ثم تحقيق النتائج المرغوبة وتقدم هذه الطرق إرشادات محددة وهادفة ومرتبطة بالوظيفة لتحسين الأداء⁵.

وتتحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي¹:

¹ علي محمد عبد الوهاب، سلوكيات اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة، المجلد السادس، العدد الثالث، 2005، ص: 89.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص: 133

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 318.

⁴ كامل بربر، مرجع سابق، ص: 133-134.

⁵ عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 275.

-الاتجاه نحو التقليل من استخدام الطرق البسيطة والاعتماد أكثر من طريقة؛

-المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

ويوجد العديد من الطرق نستعرض أهمها:

1 -أسلوب الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه الإدارة إلى الدكتور بيتر دركر وهي عبارة عن أسلوب التخطيط²، كما تعرض "ماك جريجور" لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء، التي رأى أن من أهم أسباب فشلها، المعارضة التي صادفتها من جانب القادة و المرؤوسين. وتوصل "ماك جريجور" إلى أن حل هذه المشكلة إنما يتأتى عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، ويركز على المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس، ويهتم بالتصرفات المستقبلية أكثر من اهتمامه بسلوك المرؤوس في الماضي³. ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين⁴، حيث أعتبر أحد أهم الطرق التي استخدمت لمساعدة الإدارة على التقييم الموضوعي للأداء⁵.

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وهذه الطريقة وخلافا للطرق السابقة للتقييم التي تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين، والإدارة هي التي تحدد المقاييس الخاصة بالتقييم، أما منهج الإدارة بالأهداف فهو يركز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، و يعتمد إلى إشراك الموظف أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله⁶، ولا بد أن يعرف المدير ويفهم ما يتطلب تحقيق أهدافه في العمل⁷. وتقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية⁸:

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص:135.

² محمد سرور الحريزي، الإدارة المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 70.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:417.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2010، ص: 30.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم الإدارة الحديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 9.

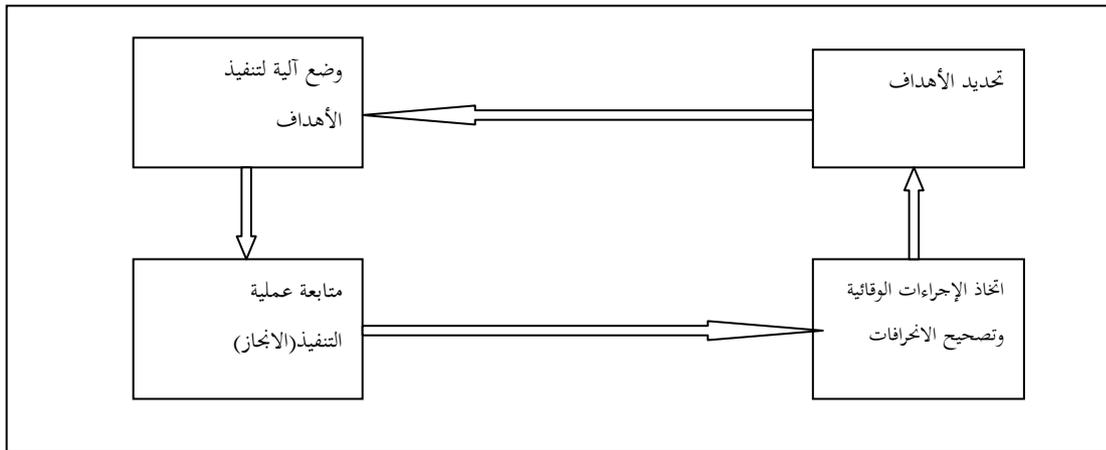
⁶ محمد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 319.

⁷ بيترف داركر، ممارسة الإدارة، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2013، ص: 70.

⁸ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2010، ص:162.

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء؛
 - وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعه؛
 - تعطى الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة؛
 - متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا؛
 - اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعه؛
 - تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.
- ويمكن توضيح الخطوات من خلال الشكل التالي:

الشكل (31): خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مفهوم الطريقة.

مزايا هذا الأسلوب¹:

- تكشف حاجة المدير إلى التفكير الابتكاري وتمكنه من اكتساب خبرة وتجارب جديدة وتحقيق الذات وتحقق المنافسة الابتكارية بين المرؤوسين من خلال إشراكهم في البحث عن أفضل الطرق لإنجاز المهام؛
- وجود هدف محدد وواضح يجعل من السهل تقييم الأداء وتقرير الجزاء.

عيوب هذا الأسلوب²:

¹فرونسوا جيرو؛ وآخرون، مرجع سابق، ص: 379.

² نفس المرجع ، ص: 379.

-يركز العيب الجوهرى لهذا الأسلوب فى احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة ويؤدي مثل هذا الاتجاه إلى المنافسة غير الشريفة، نقل المسؤولية لشخص آخر؛
-ضعف الإنتاج نتيجة ضعف التماسك الجماعى والمسؤولية الإدارية والاعتبارات الأخرى كالحالة المعنوية، تنمية الفرد....الخ.

ب-مراكز التقدير(مراكز التقييم):

وفقا لهذا الأسلوب يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات فى ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها، فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا¹.

مزايا هذه الطريقة²:

-تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم فى توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية؛
-إنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة فى تصميم خطط تنمية إدارية فردية؛
-تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

ج-سلوك التقدير السلوكي:

تبرز ملامح هذه الأداة أهما³:

-تبرز أهمية الأهداف التطويرية؛
-تركز على الوظائف الفردية؛

-تفرق بين السلوك والأداء والفعالية(النتائج).

وفيما يلي خطوات تصميم الأداة⁴:

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلعة، الجزائر، 2004، ص: 133.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 431-432.

³ عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 279.

⁴ نفس المرجع، ص: 280.

- 1- يجب تحديد الوظائف التي تستخدم فيها الأداة ، ويقوم المشرفون في هذه الوظائف بتطوير واستخدام الإدارة لتقييم مرؤوسيههم فيها؛
 - 2- على كل مشرف أن يكتب بين 5 إلى 10 عبارات تبين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، وتكون هذه العبارات أمثلة عملية لأنماط سلوكية مورست في الوظيفة تحت الدراسة؛
 - 3- تترجم هذه العبارات إلى مقاييس بفرز العبارات ووضعها في مجموعات تعكس بعد أدائها مشتركا ليكون بعضها أداء فعال جدا والبعض الآخر غير فعال مثلا؛
 - 4- على المشرفين أن يكتبوا عبارات بين هذين الحدين الأدنى والأعلى ، ومن هنا فانه يوضع خط متصل لسلوك مرتبط بالوظيفة وبأوصاف لسلوك يتراوح بين أكثرها فعالية وأدناها فعالية ولا توضع إلا العبارات التي تعكس سلوكا يمكن ملاحظته؛
 - 5- يقوم بتنقيح العبارات عدد من المشرفين قد يصل عددهم إلى 12 مشرفا ويضعون تلك العبارات على مقياس يتراوح بين (1) ويمثل الحد الأدنى و (9) ويمثل الحد الأقصى. الشكل الموالي يوضح الطريقة
- الشكل رقم (32): أسلوب التقدير السلوكي

تقييم أداء الموظف	
تحمل المسؤولية وتوقع التزامه بتنفيذ المهام المسندة إليه	
السلوك	التقدير
أ- لا تتوقع إطلاقا تأخيره لأداء المهام المسندة إليه مهما جابه من ظروف صعبة وغير اعتيادية	ممتاز
ب- يتوقع تنفيذه لم مطلوب منه وبدون تأخير، وقد يفوض عاملين مؤهلين لمساعدته في ذلك إذا اقتضى الأمر	جيد جدا
ج- يتوقع تنفيذه لما مطلوب منه ضمن مواعيد المحددة	مقبول
د- يتوقع تأخره في تنفيذ الكثير من المهام المسندة إليه	ضعيف
هـ- يتوقع أن يترك التكاليفات بمهام في درج مكتبه لأسابيع حتى	ضعيف جدا

المصدر: مجيد الكرجي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 411.

د-أسلوب التقويم الذاتي:

يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر، طيلة فترة التقييم مع ضرورة تحديد معايير التقييم بمنتهى الدقة، والحصول على الاتفاق التام عليها بينه وبين رئيسه، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه فيه رئيسه ويبيدي ملاحظاته.

يصلح هذا الأسلوب مع العاملين أصحاب الدرجات الراقية من الوعي، والذين يميلون إلى التمتع بمساحات واسعة من الحرية الأدائية.

كما تساعد على تنمية مهارات الاعتماد على النفس والثقة بالنفس، وعلى ديمومة الضمير اليقظ. كما تجعل الفرد ينظر إلى ذاته ويحاول معالجة أوجه القصور، حتى يظهر كإنسان كفء وفعال أمام الرئيس وأمام نفسه قبل ذلك¹.

هـ - أسلوب التقييم المشترك:

يعتمد أسلوب التقييم المشترك على تقييم الفرد من خلال زملائه في المجموعة أو القسم، بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم، حيث يتم تحديد مجموعة التقييم بشكل سري دون أن يعرف الفرد أفرادها الذين يقومون بملاء استمارات التقييم، والتي يتم على ضوءها تحديد مستوى أداء الفرد في نهاية الأمر².

يتميز هذا الأسلوب بالخصائص التالية³:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم؛
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم؛
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منها؛
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

و- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص: 292.

² نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2005، ص: 101.

³ فاروق عبده فليح؛ محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 276.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تقييم كل الصفات الشخصية للموظف، وكذلك العمليات المرتبطة بتنفيذ الوظيفة¹، يختلف هذا الأسلوب عن الأساليب التقليدية في كونه يهتم بتقييم أداء الفرد والنظام الذي يعمل ضمنه الفرد، ويستخدم مقاييس أداء تدمج أساسا مقاييس للخصائص أو السمات الفردية ومقاييس للنتائج².

إن فلسفة الجودة الشاملة لا تعتمد في تقييم الأداء على أساس النتائج وأنماط السلوك معتبرة في ذلك، أن مثل هذه الاعتبارات لا يملك العامل السيطرة عليها في الغالب، إضافة إلى تركيز هذا المدخل على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائه³. فمؤيدو فلسفة الجودة الشاملة يرون أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء، يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم. ولهذا الغرض يجب يتوافر نوعين من المعلومات⁴:

-معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.

-معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

قد تستند المعلومات المرتدة عن الأداء من المديرين والزملاء والعملاء إلى أبعاد وصفية مثل الاتجاهات، التعاون، المبادرة، مهارات الاتصال.....الخ، كذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يتضمن مناقشة خطط المسار الوظيفي للعاملين .

وتتمثل التقييمات الموضوعية للأداء في الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة العمليات والنتائج، أحد مكونات فلسفة الجودة الشاملة. وتزود هذه الأساليب العاملين بأداة موضوعية لتحديد الأسباب والمشكلات وكذلك الحلول الممكنة⁵.

-مزايا هذا الأسلوب⁶:

-قياس الأداء في شكل جودة لمخرجات المنظمة ؛

¹ سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص: 97.

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ص: 273.

³ كريمة قروق، مرجع سابق، ص: 148

⁴ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 440.

⁵ نفس المرجع، ص: 440-441.

⁶ كريمة قروق، مرجع سابق، ص: 150-151.

-الاعتماد على التحسين المستمر للأداء من خلال تحسين جودة الأنشطة والإجراءات والأساليب الإدارية والخدمات المساعدة؛

-الاهتمام البالغ بالعاملين وضرورة إشراكهم في العوائد المادية والمعنوية والمالية على قدر مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ؛

-التأكيد على ضرورة تعريف العامل بالأداء الأمثل المراد تحقيقه، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها مراعيًا في ذلك جودة المخرجات، آخذًا في الاعتبار المنافسة والظروف البيئية المحيطة التي يمكن السيطرة عليها؛

-تشجيع الإجراءات الهادفة إلى جعل تقييم الأداء يعمل لصالح تحسين الأداء وتطويره وتنمية الأفراد بإمدادهم بالمعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية حول كل الجوانب الممكن تحسينها.

-عيوب هذا الأسلوب

رغم كل المزايا التي تتمتع بها طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء الموارد البشرية، إلا أنها لا تخلو من العيوب نذكر أهمها فيما يلي¹:

-التأكيد على تقييم الأداء الشخصي بالاعتماد على خصائص ذاتية، كالتعاون والمبادرة وغيرها والتي يصعب ربطها بالوظيفة بشكل مباشر، ومدخلات هذه الطريقة تأثير على نوعية النتائج المحققة، وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كاملة على هذه الموارد؛

-مواجهة المنظمة لبعض الصعوبات التي تحول دون إمكانية تطبيق هذه الطريقة، والتي تحاول من خلالها إيجاد توازن بين مصالح كافة الفئات والأطراف وتحقيق الرضا لجميع الفئات والأطراف؛

-تعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين في كثير من الأحيان، مما يخلق نوعًا من عدم الإجماع على أهداف مشتركة وواحدة لدى الجميع.

ز-أسلوب التقرير المكتوب

وهو أسلوب بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يملكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم

¹ نفس المرجع، ص:150

الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب و طريقة كتابة¹.

ك-أسلوب الاختيار الإجباري:

ويقوم هذا الأسلوب على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات، و"يتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات، اثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص، واثنين تعبر عن النواحي غير المرغوبة فيه، ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة التي أقل انطباقا عليه، وبمراجعة تلك العبارات على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط². والشكل الموالي يوضح الأسلوب

الشكل رقم (33): أسلوب الاختيار الإجباري

المرتبة	وصف العمل
.....	يسهل التعامل والتعرف عليه
.....	يهتم بدرجة كبيرة بالتعاون مع الزملاء
.....	لا يتقبل النقد
.....	يتخذ قرارات صائبة وسريعة
.....	يبدى إقبال وحماس في العمل

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 194

مزايا هذا الأسلوب³:

-توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم؛

¹حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 200.

²كريم قروق، مرجع سابق، ص: 138.

³عمر وصيف عقيلي، مرجع سابق، ص: 425.

-تجرب المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف؛
- هذا الأسلوب يقلل من درجة التحيز في عملية التقييم

عيوب هذا الأسلوب¹:

-لا تحدد جوانب النقص بشكل دقيق في أداء العاملين حيث لا يعرف مقيم والفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.

الفرع الثالث: من يقوم بعملية التقييم وتوقيتها:

أولاً: من يقوم بعملية التقييم؟

تم عملية تقييم الأداء من قبل عدة أشخاص أو شخص واحد، وذلك حسب الحاجة وحسب متطلبات العملية، وأيضاً حسب الطريقة المختارة في التقييم، وقد يقوم بالعملية إما الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، الجان المتخصصة أو بتقييم مشترك.

أ- الرئيس:

هي الطريقة الأكثر شيوعاً كما تعتبر المصدر الذي يتولى عملية تقييم الأداء، باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل أو الموظف²، ويعود سبب انتشار هذا الأسلوب "لاعتبار أن الرئيس هو الأوفر والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظراً لاحتكاكه المباشر واليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى"³، وكذلك "معرفة ظروف العمل المختلفة مما يساعد على إتمام عملية التقييم بصورة عادلة وشكل موضوعي"⁴، فالرئيس المباشر يعتبر الأجدر والأنسب لهذه العملية، نظراً لإحاطته بكل جوانب العمل من جهة ومعرفته الجيدة بالعامل من جهة أخرى.

ب- المرؤوسين:

¹عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص: 32.

²كريم قروق، مرجع سابق، ص: 134.

³حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 172.

محمد بن سليمان www.shura.gov.sa/magazine/majalah69/derasa.HTM يوم 20/03/2016، الساعة 21:04.

⁴الضبعان، تقييم الأداء،

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم، وخاصة فيما يعود لتسييرهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة)، والتي تقع في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المنظمات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم¹.

ويعتبر أسلوب نادرة الاستخدام نظراً لمشاكلها المتعددة والتي نذكر منها²:

-تناقض مبادئ الإدارة وعلى الأخص منها مبدأ وحدة وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل؛

-عدم قبول الرؤساء على قيام المرؤوسين بتقييمهم.

ج- الزملاء

حيث يطلب من أفراد متساوين في المركز الوظيفي تقييم زميل آخر لهم³، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للزملاء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به⁴، وكذلك تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت، إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص⁵.

د-التقييم الذاتي:

إن الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد⁶، كما أن "جعل العاملين يبدؤون في تقييم أدائهم بأنفسهم يمكن من تخفيض

¹حسن بلوط، مرجع سابق، ص: 391.

²كريم قروق، مرجع سابق، ص: 134.

³شراف عقون، سياسات تسير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة ولاية ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص: 45.

⁴مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 104.

⁵جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 443-444.

⁶عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006، ص: 367.

درجة المعارضة¹، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه، إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤسائه، وأن يبذل مجهوداً واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة، كما سجلها عن نفسه²، ويوجه هذا النوع من التقييم إلى الفئة الراقية ذات مستويات عالية التفكير والتي تقدر المسؤولية وتحترم نفسها.

ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييم ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما³:

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية كعدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.

- إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.

هـ- العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.... الخ. فان المشرفون والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف⁴، وهنا يعتبر العميل الشخص الأفضل في تحديد سلوك الموظف، فتعتمد بعض المنظمات على هذه الطريقة خاصة للموظفين⁵ الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين⁶.

وهناك من يعتمد في عملية التقييم كذلك على:

و- لجنة من الخبراء:

ويكون المقيم عبارة عن خبراء خارج المنظمة، ويشترط أن يكون المقيمين على دراية و"معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم انجاز القائم عليها"⁶.

ز- تقييم مشترك:

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 450.

² عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 1، مكتبة لبن سيناء، القاهرة، مصر، 1999، ص: 116.

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص: 232.

⁴ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 466.

⁵ سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص: 395.

⁶ مؤيد سعيد السالم؛ صالح حرحوش عادل، مرجع سابق، ص: 122.

وفي هذه الطريقة يتم استخدام أكثر من مصدر لتقييم الأداء، مثل إشراك الرئيس مع الزملاء أو الرئيس مع المرؤوسين.....الخ.

ك- ملف الموظف الشخصي:

يعد الملف الشخصي مرجعا رئيسيا، حيث يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف¹.

ل- لجان التقييم:

على الرغم من أنه من الممكن أن يقوم فرد واحد بعملية تقييم العمل، فانه من الأكثر شيوعا في أية منظمة أيا كان حجمها أن يكون لدينا لجنة تقييم عمل. وذلك لأنه بإتباع هذه الطريقة فانه من الممكن تقليل فرص انحياز الأفراد، وذلك حيث أنه من الممكن أن يتحيز أي شخص فيما يتعلق بمدى أهمية وظيفة معينة².

ثانيا: توقيت عملية التقييم

إن تحديد التوقيت المناسب لعملية التقييم مهمة جدا لما لها من تأثير على النتائج النهائية للعملية، وعند التطرق إلى هذا العنصر نجد أنه يتضمن سؤالين هما كالآتي:

- كم مرة يتم التقييم سنويا؟

- متى يتم التقييم؟

تختلف مدة التقييم من منظمة إلى أخرى حسب حجم المنشأة وطبيعتها والهدف من التقييم³، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أداؤها وأهدافها من التقييم، تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد⁴ وكذلك تكلفة عملية التقييم تعتبر من العوامل الأساسية.

¹ أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص: 29.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2003، ص: 107.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 143.

⁴ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص: 168.

وتقوم كثير من المنظمات بعملية التقييم مرة أو مرتين على الأكثر، وهناك من المنظمات من تقوم بهذه العملية عند "الانتهاء من مشروع من مشاريع المنظمة التي أنجزها الأفراد"¹. وبالنسبة لفترة عملية التقييم هناك من يرى أن تتم عملية التقييم بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام الموظف لوظيفته، وهي الفترة التي يطلق عليها "فترة الاختبار" لكن غالباً ما تقوم المنظمات بهذه العملية في نهاية السنة، وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية²، فالفترات القصيرة لعملية التقييم تضيق على المسؤول عن العملية ولا تسمح له بأدائها كما يتطلب الأمر، وقد يختصر في مراحلها أو يلغي مرحلة أو يتجاوزها أو يختار طريقة تقييم غير مناسبة وغيرها من الأخطاء، وهذا ما يؤثر سلباً على العملية كما أنه "من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة فقد يعتبرها البعض غير مناسبة"³، فالفترات الطويلة في التقييم تعتبر مؤثر سلبي، أيضاً على العملية حيث يشعر فيها المسؤول عن التقييم والمقيم في حد ذاته بالملل و الضجر، وقد ينسى بعض الأمور المتعلقة بالعملية.

المطلب الرابع: مشاكل عملية التقييم

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر بخصوص وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة، والجهود التي بذلها المشتغلين في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء وإكسابه درجة عالية من الموضوعية والفعالية إلا أنه مازال يتميز بالكثير من الأخطاء.

الفرع الأول: الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء القيام بعملية التقييم:

إن تقييمات الأداء غير منتظمة نسبياً، قد يكون هناك صعوبة في الإعداد لها حتى بالنسبة لأبرع المديرين⁴، وكذلك الأداء الفردي لا يخضع بصفة كاملة لسيطرة ذلك الموظف.⁵

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 120.

² فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 120.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 276.

⁴ اندرو اي شوارتز، إدارة الأداء، المهارات التي تحتاجها للنجاح في عامل الأعمال، ط1، مكتبة جرير، عمان، الأردن، 2001، ص: 85.

⁵ روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء كيف نقيس ونطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999 عمان، الأردن، ص: 160.

فأخطاء عملية التقييم وهي تلك الأخطاء المتعلقة بالقائم بالتقييم (شخصيته، صفاته، مهاراته.....)، المقيمين، وأيضاً نظام التقييم. وهي كالآتي:

أولاً: المشاكل المتعلقة بالقائم بعملية التقييم

أ- خطأ التحيز¹: قد يتأثر العامل بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ونستطيع أن تقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية، خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العاملين.

ب- تأثير الهالة: وتعني التحيز لخاصية موجودة في المقيم.

ج- التأثير بآخر تقييم: قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ضعيف فيقيم بضعيف أيضاً في الفترة الحالية، حتى ولو اجتهد الموظف وحسن من أدائه بعد التقرير السابق.

د- الميل نحو الوسط في التقييم²: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

هـ- خطأ في تعميم الصفات: هي معرفة المشرف لصفة معينة في المقيم (صفة جيدو أو سيئة) وتعميم تلك الصفة على جميع صفاته.

و- الانطباع الأول³: يميل بعض المديرين إلى تقييم مستخدميهم بانطباعاته الشخصية المسبقة، فقد يكون ذلك يجعل سمات معينة قد تكون جيدة أو قد تكون خلاف ذلك مشتركة لقسم معين، أو لفئة عمرية معينة، أو حتى حسب جنس العامل، وعلى هذا فلا يجب أن يتأثر تقييم الرئيس لأداء مرؤوسيه بالانطباع الذي يتركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية للعامل في الفترة الحالية.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 68.

² عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 284.

³ عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص: 55.

ز- التأثير بالوظيفة أو المركز¹: فقد يتأثر المشرف على التقييم بالوظائف التي يشغلها الموظفين، فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، فإن المقيم يعطي شاغلها تقرير جيد والعكس صحيح.

ك- الميل إلى التقييم العشوائي²: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقديراته، بل يهتم بأن يقال عنه بأنه غير متحيز، ومن ثمة فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس تقديراته حقيقة أداء أولئك العاملين.

ل- الخطأ في فهم المعايير: فالجيد بالنسبة لمشرف تعتبر متوسط لمقيم آخر. " فهناك فهم مختلف لمعاني المعايير"³
م- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد⁴: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية، فيمنح الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

ن- التقدير القاسي أو العنيف⁵: يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة للكفاءة ونادراً ما يعطي التقديرات النهائية، وهذا قد يكون طبيعياً لدى المقيم بمعنى أنه جامد أو صلب بطبيعته حتى في أمور حياته العادية.

ثانياً: المشاكل المتعلقة بالمرؤوسين⁶:

-عدم معرفة الموظف ما هو متوقع منه؛

-عدم قدرة الموظف على أداء ما هو متوقع منه؛

-عدم فهم الموظف لنظام التقييم؛

-شعور الموظف بالحييف والظلم وعدم الأمان؛

-ميل الموظف للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

ثالثاً: المشاكل الخاصة بنظام التقييم:

¹ كريم قروق، مرجع سابق، ص: 150.

² عبد الباري درة؛ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 286.

³ مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص: 119.

⁴ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2014، ص: 91.

⁵ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، العيكان للنشر، 2008، ص: 176

⁶ عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 286.

وتتمثل فيما يلي¹:

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف؛
- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير، حيث أن السرية لا تحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم، وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.
- عدم وضوح الأهداف²: ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبياً، فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة، فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفاً مختلفاً تماماً.

رابعاً: المشاكل التي يمكن أن تعترض عملية التقييم

- اعتبار عملية تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بدل الجهود المتناسب مع أهميتها الحقيقية³؛
 - توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة، إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم، والتي يشكون بموضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء، وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم ما يقلل من مقاومتهم للتقييم⁴؛
 - غالباً ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية، لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة⁵؛
 - قد تظهر بعض الحساسيات بين المشرف على التقييم والمقيم، خاصة في حالة تقييم الرئيس للمرؤوس ذلك أن غالباً ما تكون نتائج التقييم مرتبطة بالمستقبل الوظيفي للمرؤوسين.
- ويمكن التغلب على تلك الأخطاء من خلال⁶:

¹ فدوى محمد رمضان، مرجع سابق، ص: 102.

² ماري البرت، كوكي كار، من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرين وكيفية تفاديها، ترجمة مكتبة جرير، الرياض السعودية، 1999، ص: 84.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 238

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 371.

⁵ باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص: 90

⁶ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الإسكندرية، 1999، ص: 236.

-تحسين وتعديل طرق التقييم؛

-تحسين مهارات القائمين بالتقييم: فيجب تدريب المقيمين على ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة دقيقة والحكم عليه بطريقة موضوعية وعادلة.

من خلال هذا المبحث استطعنا التعرف على عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهي العملية المسؤولة عن تحديد مستوى أداء كل فرد وفق معايير محددة وبالاعتماد على أساليب مختلفة، تتماشى وطبيعة العمل المراد قياسه هدفها الرئيسي هو تصحيح الانحرافات، والتعرف على مواطن الخلل للقيام بإصلاحها وتفاديها في المستقبل.

المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

حظي موضوع العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي بأهمية كبيرة عند عدد كبير من الباحثين خاصة في السنوات الأخيرة، فقد حاولوا تبيان كيف تكون العلاقة مبنية بين المتغيرين من خلال العديد من الدراسات، وأن هذه الضغوط لها تأثير على الأفراد العاملين و المنظمة أيضا إما بالإيجاب أو السلب. ويعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط¹.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كما يلي:

المطلب الأول: علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة، لما لها من تأثير سلبي على الأداء الوظيفي²، حتى وإذا كانت في مستويات منخفضة ومعدلات قليلة وهذا راجع إلى عدة أسباب حسب رأيهم وتمثل في³:

- أن ضغوط العمل الشديدة-خاصة- تخلق الكثير من العوائق والمواقف السيئة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيئ وغير محفز على أداء الأفراد لإعمالهم ومهامهم؛
- طالما أن بيئة العمل سيئة، فإن العاملين سيحاولون أن يتجنبوها بالتأخير، أو الغياب، أو التكاثر في العمل، وإتباع سلوكيات غير مرغوب فيها كالتخريب، والعدوانية، تضييع الوقت، وكل هذا يؤدي إلى انخفاض أدائهم؛
- أن الأفراد الذين يتعرضون لضغط عمل سيكون تركيزهم على النتائج السيئة الناتجة عنها، حتى ولو كان مستواها منخفض أكثر من التركيز على العمل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائهم؛
- أن كثرة تعرض العاملين لضغوط العمل بصفة دائمة وشديدة، ستترك آثار ضارة على صحته البدنية والنفسية، مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال؛

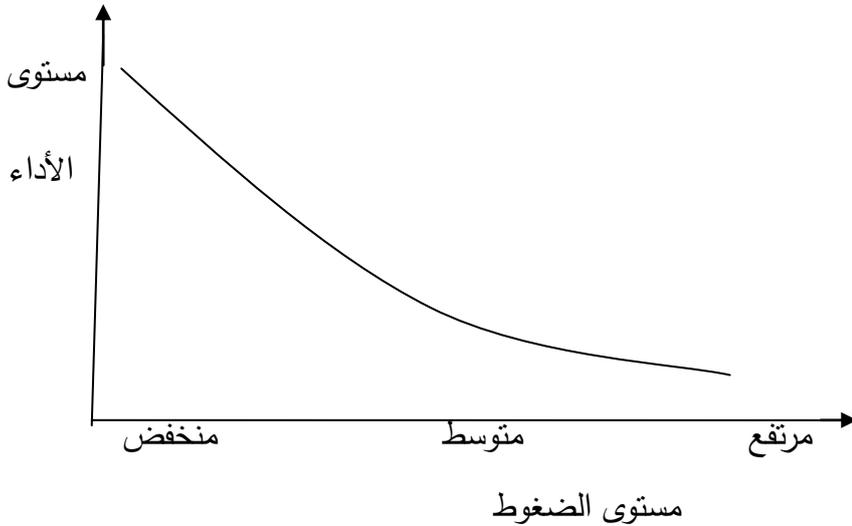
¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 411.

² خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، 2007، غزة، فلسطين، ص: 96.

³ سامية بن طالب، مرجع سابق، ص: 98-99.

- الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل يقضون معظم أوقاتهم وجهودهم في التعامل مع الضغوط ومحاولة التكيف والسيطرة عليها وبالتالي يقل الوقت المخصص لأداء الأعمال والمهام، وهذا يؤدي إلى انخفاض الأداء¹. والشكل الموالي يوضح أكثر

الشكل رقم (34): العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الأولى



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء وجهة النظر الأولى

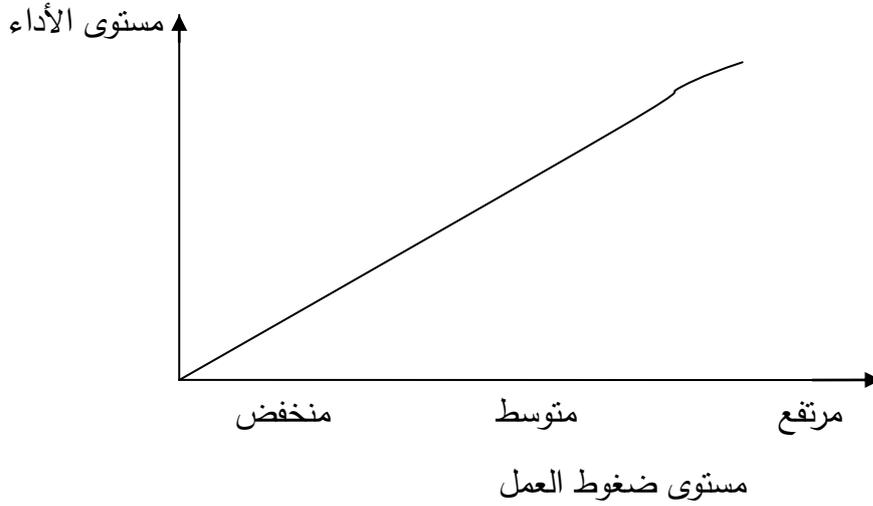
المطلب الثاني: علاقة ايجابية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

ينطلق أصحاب هذه الوجهة، من أن ضغوط العمل عبارة عن محفزات لظهور السلوك الإبداعي وارتفاع مستوى الأداء، وتعتبر أيضا عنصر منشط وعامل قوي للتحدي، فعندما تكون الضغوط في مستوى منخفض لا يوجد هناك أي نوع من التحدي والمواجهة، وبالتالي لا يتحسن أداء العامل أما عندما تكون الضغوط في مستوى معتدل (متوسط)، فيحفز العامل ويستثار مستوى معين من التحدي، وبالتالي يحقق أداء أفضل وارتفاع. وكلما زاد الضغط زاد معه مستوى التحدي وبالتالي يتحسن الأداء بشكل أفضل.

والشكل الموالي يوضح أكثر

¹ جيرلان جليبر؛ روبرت بارون، مرجع سابق، ص: 264.

الشكل رقم (35): العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الثانية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء وجهة النظر الثانية

المطلب الثالث: توجد علاقة منحنية بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

ويمكن توضيح آراء هذا الاتجاه من خلال نموذجين لتفسير هذه العلاقة، ويعتبران من أهم النماذج التي

تطرقت لهذه العلاقة:

-نموذج yerks-darson: ويقول هذا النموذج أن إنتاجية الفرد تزداد بازدياد الضغط الواقع عليه إلى أن تصل لمستوى معين، وبعد حد معين يصل إليه الضغط ستقل إنتاجية الفرد لأنه سيبدل جهده للتكيف معه مما يؤدي لانخفاض إنتاجيته¹.

-نموذج meglie: ويعتبر هذا النموذج أن الضغط معدل للتحدي، فالمشاكل والضغوط تولد نشاط بناء يحسن من مستوى الأداء، أي وجود مستوى متوسط من الضغط فان كان الضغط عاليا يولد فتور هممة الفرد².

فالعلاقة الضغوط بأداء العاملين هي علاقة عكسية كلما ارتفع مستوى الضغط انخفض مستوى الأداء، حسب علي "يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية، بسبب محدودية القدرة على التأهيل والمهارة ، والعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضا فانه يدل على زيادة أداء

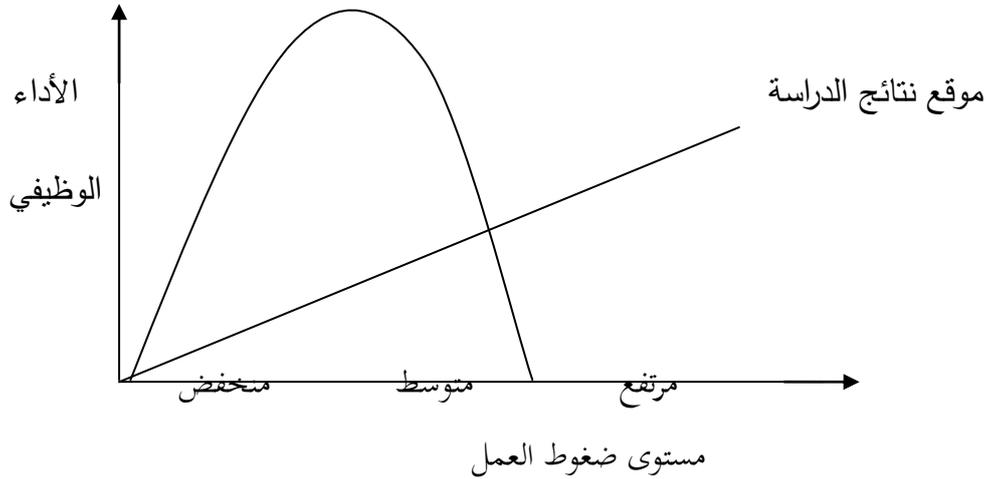
¹معن محمود عياصرة، مروان احمد بن احمد مرجع سابق، ص: 128

² نفس المرجع، ص: 128

العاملين بشكل طبيعي، وتؤكد بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الضغوط المهنية السلبية والتكلفة الناتجة عنها¹.

وحسب رأي الباحثة فالفرد العامل لا بدا أن يتعرض لحد معين من الضغوط، لأنها عامل محفز ومنشط فالضغط المعتدل أو المتوسط يسرع من أداء الأعمال ويحسنها، أما إذا انعدم الضغط فسيشعر الفرد بالملل والكسل وتقل الرغبة عنده في العمل، في حين أن الضغوط المرتفعة قد تسبب أمراض للفرد، وتحد من قدرته البدنية والفكرية على إنجاز الأعمال والتقدم ف المهنة.

الشكل رقم (36): العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الثالثة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء وجهة النظر الثالثة

المطلب الرابع: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

أصحاب هذا الاتجاه يرون أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، حيث أن الفرد ملتزم بعقد مع المنظمة ويجب عليه احترام ذلك العقد والعمل وإنجاز واجباته مهما كانت الضغوط المنتشرة حوله ويوجد تفسيرين لهذا الاتجاه

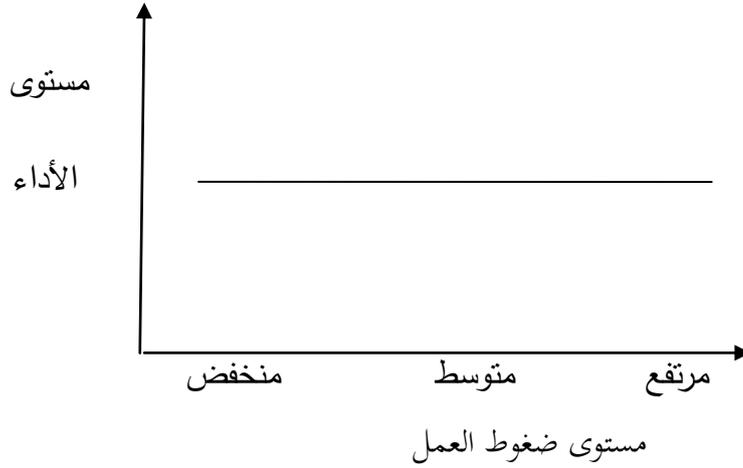
-أن الفرد رشيد ويعرف واجباته اتجاه المنظمة ومن ثم ينجز أعماله المطلوبة مهما كانت الظروف؛

¹ سليم نعامة؛ أنور جميل، مرجع سابق، ص:138

- أن الفرد يتمتع بقدرة على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف " لا يكلف الله نفسا إلا وسعها" وبالتالي لا يمكن لتلك الضغوط أن تؤثر على أدائه مهما كانت مرتفعة.

والشكل الموالي يوضح أكثر:

الشكل رقم (37): العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الرابعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء وجهة النظر الرابعة

تعرفنا من خلال هذا المبحث على مختلف وجهات النظر حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي فمنهم من يعتبرها علاقة سلبية ومنهم من يعتبرها ايجابية، كما أن هناك بعض الآراء تؤكد على عدم وجود أي علاقة بينهما أو وجود علاقة منحنية. وتختلف وجهات النظر حسب اختلاف النتائج والبيئة التي أجريت فيها الدراسات التي أدت إلى هذه النتائج. وسنحاول في فصلنا الميداني لموالي تحديد نوع العلاقة بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل حسب المنظمة محل الدراسة لمختارة.

خلاصة:

يعتبر الأداء من بين المواضيع التي جذبت الكثير من الباحثين وعلى أثرها تعددت مفاهيمه حسب وجهة نظر كل باحث وحسب طبيعة كل منظمة خدمية أو إنتاجية، فقد يكون الأداء عبارة عن سلوك أو نتيجة كما قد يعبر عن كفاءة أو فعالية في العمل. وبالرغم من هذه الاختلافات تبقى مكونات الأداء نفسها مع تعدد تصنيفاتها فالأداء لا يكتمل إلا بوجود عامل وظيفة و مكان للعمل كما يتحدد مستواه بمدى تفاعل تلك العناصر مع بعضها وأيضا حسب درجة تأثر مجموعة من العوامل (إيجابا أو سلبا)، فالأداء الوظيفي هو الذي يحدد أداء المنظمة ومدى مساهمتها في تقدم وتطور الاقتصاد الوطني وهذا لا يتم إلا من خلال التحديد الدقيق لأهدافها والسعي لتحقيقها وتطوير إنتاجها من خلال تحسين أداء أفرادها، لكن كيف للمنظمة أن تتعرف على مستوى أداء كل فرد؟ ومتى يكون ذلك؟، ومن هنا تظهر أهمية تقييم الأداء لأنها العملية المسؤولة عن كشف نقاط القوة عند العمال ودعمها للسير نحو النجاح وأيضا اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة تجنبها وتعديلها إن أمكن وأيضا تعديل انحراف الأداء عما هو مطلوب، ويتحدد مدى نجاح هذه العملية على قدرة الإدارة في اختيار معايير التقييم المناسبة وطريقة التقييم الملائمة للوضع المقيم بالإضافة إلى الاختيار الجيد للتوقيت والشخص المسؤول عن العملية، فعملية التقييم فضلا عن كونها المسؤولة عن تحديد درجة الأداء تعتبر وسيلة للمتابعة والرقابة الإدارية والتي تهدف إلى تحقيق مصالح الإدارة وضمان سير والتزام المنظمة والعمال بالقوانين والقواعد التي تضمن سير العملية الإنتاجية كما هو مخطط لها.

الفصل الثالث

أثر مصادر ضغوط العمل

على الأداء الوظيفي

للعاملين - ملبنة نوميديا

قسنطينة-

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل إلى تحديد أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة: ملبنة نوميديا لإنتاج الحليب ومشتقاته بولاية قسنطينة، وذلك من خلال التعرف على طبيعة ومستوى ضغوط العمل السائدة بالمؤسسة، ونتيجة تلك الضغوط على الأداء الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة. ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءًا من مجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سيتم تحليل وتفسير البيانات المجمعة باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بين المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في مصادر ضغوط العمل (التنظيمية، الوظيفية، الفردية والخارجية) المعتمدة في الدراسة الحالية، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين، وكذا اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

- المبحث الأول: تقديم وحدة نوميديا لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.
- المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة.
- المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم وحدة نوميديا لإنتاج الحليب ومشتقاته

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على نشأة المؤسسة محل الدراسة وتطورها التاريخي وتحديد مختلف الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى التعرف على نشاطها وتحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

الفرع الأول: تقديم الوحدة

تقع ملبنة نوميديا للحليب ومشتقاته في منطقة شعبة الرصاص بقسنطينة، تتربع على مساحة تقدر بخمسة هكتارات، 1.582 هكتار مبنية والباقي غير مبني؛ وقد أصبحت وحدة نوميديا بتاريخ: 22-09-1997 مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي وشخصية معنوية مستقلة ماليا، وأصبحت بذلك شركة ذات أسهم برأس مال قدره 372650000.00 دج، وهي إحدى المؤسسات التابعة لمجمع الحليب (Griplait) المنتجة للحليب ومشتقاته تعمل على تزويد عدة ولايات بالحليب منها قسنطينة، ميلة، جيجل، خنشلة.

الفرع الثاني: نشأة الوحدة وتطورها التاريخي

انبثقت وحدة نوميديا للحليب ومشتقاته عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، التي لم تكن سوى تعاضدية تابعة لدار الفلاحة (Coopérative Laitière) وهذا في الخمسينات، وفي عام 1962 أصبحت تابعة للجنة التسيير الذاتي (Comite de Gestion de Coopérative) بعد الاستقلال مباشرة كانت وحدة نوميديا تعاضدية تحت اسم (Colac) وهذا قبل التحاقها بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته (Onalait) والذي أنشأ بموجب المرسوم رقم: 93/96 الصادر بتاريخ: 1969/10/20.

أما بالنسبة لمصنع الحليب ومشتقاته الذي يدعى نوميديا حاليا، فقد تم وضعه في مخطط التنمية الصناعية للجزائر سنة 1974 لينطلق الإنتاج الفعلي في شهر مارس 1980 ببطاقة إنتاجية أولية قدرت بـ 250000 لتر يوميا، وكانت تابعة للديوان الوطني للحليب ومشتقاته للشرق (Orelait) وكان ذلك عام 1997 برأس مال قدره 50000 دج (شركة عمومية ذات أسهم) ليتم رفع رأسماله إلى حوالي 372560000.00 دج ببطاقة إنتاجية تقدر بـ 300000 لتر يوميا، مما يؤهلها لتكون أكبر منتج وموزع للحليب ومشتقاته بولاية قسنطينة وما جاورها، وقد برمج هذا الأخير لتلبية متطلبات ثمان (08) ولايات هي: (قسنطينة، جيجل، باتنة، أم البواقي، برج بوعرييج، خنشلة، سطيف، ميلة).

المطلب الثاني: دور وأهداف الوحدة

تعمل ملبنة نوميديا على تزويد أكثر من ثلاثة ملايين مستهلك لمادة الحليب، يتوزعون على الولايات المرشحة لتلبية متطلبات سكانها (قسنطينة، جيجل، باتنة، أم البواقي، برج بوعرييج، خنشلة، سطيف، ميله). ويحتاج كل الفرد حوالي 114 لتر سنويا من الحليب، والذي يعتبر مادة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، وهذا ما يضع المؤسسة أمام تحدي كبير في ظل المنافسة الموجودة. ومن أجل المواجهة تضع المؤسسة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- * العمل على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بطريقة مثلى؛
 - * الاهتمام بالتسويق ووضع خطط تساعد النهوض بالمؤسسة وتطويرها؛
 - * الحد من المنافسة التي احتاجت القطاع في السنوات الأخيرة بسبب تطور القطاع الخاص ودخول المؤسسات الأجنبية السوق الجزائرية والخاص في هذا القطاع؛
 - * العمل على توفير الوسائل اللازمة لممارسة النشاط؛
 - * الاستفادة لأقصى حد ممكن مما توفره المنطقة من حليب طازج والعمل على تشجيع تجميعه كخطة تابعة للديوان الوطني المهني للحليب لزيادة الإنتاج والتقليل من التبعية التي يعاني منها القطاع؛
 - * العمل على الحفاظ على الزبائن الموجودين وكسب زبائن جدد؛
 - * ربط علاقة جيدة مع المتعاملين (موزعين، تجار، مجمعي الحليب)؛
 - * تبادل الخبرات بين مختلف الوحدات المكونة للقطاع؛
 - * العمل على تأهيل اليد العاملة وتطويرها وصيانة التجهيزات؛
 - * إعادة إنتاج المواد المتخلى عنها بسبب نقص الإمكانيات والأعطال المتكررة التي مست بعض الأجهزة والسعي إلى إضافة منتجات جديدة لمواجهة المنافسة؛
 - * العمل على توسيع السوق؛
 - * السعي إلى الوصول بمنتجات المؤسسة إلى مقاييس الجودة العالمية.
- لكن على الرغم من كل الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى وجودة مواد المعروضة في الملبنة من حليب بالدرجة الأولى ومشتقاته من أجبان وزبد وغيرها، ومحاولتها تحقيق المعايير العالمية، إلا أنها لا تزال تعاني من مجموعة من العراقيل والمشاكل نذكر أهمها:

- * تقادم الجهاز الإنتاجي الذي يعود في معظمه إلى سنوات السبعينات مما أدى إلى تعطيله المستمر، وقد يتعذر إصلاحها في بعض الأحيان مما يؤدي إلى إنهاء إنتاج المنتجات؛
- * المنافسة الكبيرة في القطاع خاصة مع دخول المؤسسات الخاصة بإمكانيات مادية وبشرية كبيرة؛
- * صعوبة المنافسة عن طريق السعر الذي حدد مسبقا من قبل الدولة، وأصبح يحمل المؤسسة أعباء إضافية نظرا للتكاليف المرتفعة التي لا يغطيها السعر المفروض؛
- * الأزمات المتكررة التي طالت القطاع في السنوات الأخيرة بالنسبة للمادة الأولية بسبب التبعية الخارجية من جهة، التبعية للديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته من جهة أخرى في التوريد بالمادة الأولية.

المطلب الثالث: نشاط الوحدة

تعتبر ملبنة نوميديا وحدة تابعة لمجمع (GIPLAIT) يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث يعتمد نشاطها بنسبة كبيرة على الحليب الذي يتم جمعه من طرف الموزعين والفلاحين سواء كانوا متعاقدين مع الوحدة أو موزعين أحرار، لكن نظرا للعجز الكبير الذي يعرفه سوق الحليب في الجزائر فهي تلجأ في اغلب الأحيان إلى استيراد غيرة الحليب من العديد من البلدان الأجنبية مثل فرنسا وهولندا.

ويمكن تحديد منتجات الوحدة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): منتجات الوحدة (ملبنة نوميديا)

المنتجات	السعر للوحدة
حليب مبستر كيس 1 لتر	23.35 دج
حليب مبستر مخمر كيس 1 لتر	-
حليب البقر المبستر 28% كيس 1 لتر	38 دج
حليب البقر المبستر 15% كيس 1 لتر	36 دج
حليب الدسم 0% كيس 1 لتر	-
جبين طازج (حاوية)	-
جبين كوممبير علب	130 دج
كريمة طازجة علب 1 لتر	250 دج
زبدة المزرعة 250غرام/500غرام/ 1كلغ	370 دج ل 1 كلغ
لبن مبستر كيس 1 لتر	32.50 دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات إدارة الموارد البشرية مؤسسة: ملبنة نوميديا. انظر الملحق رقم (01).

وللتعرف أكثر على نشاط المؤسسة يجب معرفة عدد العمال فيها وسنستعرض في الجدولين المواليين توزيع العمال حسب نوع العقد وأيضاً حسب الوظيفة.

جدول رقم (05): توزيع العمال حسب نوع عقد العمل

نوع العقد	عدد العمال
الدائمين	93
المتعاقدين	37
عقود عمل مدعمة	34
عقود ما قبل التشغيل	28
المجموع	212

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات إدارة الموارد البشرية مؤسسة: ملبنة نوميديا. انظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم(06): توزيع عدد العمال حسب وظائف المؤسسة

الوظيفة	عدد العمال
الإنتاج	102
الوظيفة التجارية	26
التمويل	25
تقنيين	25
المخبر	7
الزراعية والثروة الحيوانية	9
الإدارة	18
المجموع	212

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات إدارة الموارد البشرية مؤسسة: ملبنة نوميديا. انظر الملحق رقم (01).

المطلب الرابع: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للوحدة

تتضمن الوحدة العديد من المديريات و الدوائر والأقسام (الهيكل التنظيمي في الملحق رقم-02-) يمكن توضيحها كما يلي:

1. **المديرية التجارية:** تتمثل في مجموع العمليات التي تحدد وتجسد العلاقة بين الوحدة والسوق وتضم:
 - * **الدائرة التجارية:** وهي المسؤولة عن العلاقات مع الزبائن ومتابعة أذواق المستهلكين ودراسة السوق ومختلف المنتجات.
 - * **دائرة البيع:** وهي التي تقوم بتوزيع المنتج النهائي وبيعه (بيع الحليب، مشتقات الحليب، متابعة البيع بالدين)؛
 - * **دائرة الشراء:** وهي المسؤولة عن عمليات الشراء بالمؤسسة وتضم بدورها:
 - مصلحة المشتريات.
 - مصلحة الحليب الخام .
 - * **دائرة تسيير المخزون:** وهنا تتم عملية توزيع المواد الأولية حسب الحاجة وأيضا تقديم قطع الغيار ومختلف اللوازم والمعدات.
2. **المديرية التقنية:** تضم هذه المديرية:
 - * **دائرة الصيانة:** وهي المسؤولة عن إدارة وصيانة الآلات والمعدات وتضم بدورها المصالح التالية:
 - **مصلحة المناهج:** تقوم هذه الدائرة بمراقبة الأجهزة وتصليحها وأيضا تقوم بالدراسات المختلفة، بالإضافة إلى التحكم اليومي في وثائق والملفات التقنية والتاريخية للآلات والأجهزة.
 - **مصلحة المستلزمات:** تهتم بالإنتاج الهوائي والتبريد الصناعي.
 - **مصلحة المعدات:** تتمثل مهامها في إعلام المسؤولين بكل المعلومات المتعلقة بالصيانة وفوترة هذه التصليحات.
 - * **دائرة الجودة:** تسهر هذه الدائرة على جودة ونوعية المنتج وتعمل على مراقبة مدى صلاحية المواد الداخلة في تركيبه، وتضم بدورها الأقسام التالية:
 - **قسم الفيزيوكيماوية:** يقوم هذا القسم بمراقبة المواد الأولية من حيث الحالة الطبيعية، درجة الحرارة، الكثافة، درجة الحموضة، الرطوبة، كما يعمل على مراقبة بودة الحليب المستوردة.

- قسم البكتيريا: تقوم هذه المصلحة بالتحاليل الجرثومية من أجل التقليل من نسبة التلوث.
- قسم مخبر تحليل الماء
- * دائرة الإنتاج: تقوم هذه الدائرة بإنتاج الحليب ومشتقاته من أجل توفير متطلبات المستهلك وذلك من خلال مجموعة من المصالح التالية:
- مصلحة الإعداد والتحضير: ويتم من خلالها تحضير وإعداد متطلبات العملية الإنتاجية (من مواد أولية) من حيث الكميات والنوعية.
- مصلحة الإنتاج: ويتم فيها عملية إنتاج المنتج حسب المعايير والكميات المحددة مسبقا.
- مصلحة التوضيب: تقوم بتغليف وتعليب كل المنتجات ووضعها في الأماكن الخاصة بالحفظ لتكون صالحة للبيع والاستعمال (المنتج النهائي).
- 3. مديرية الإدارة والمالية: تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية للوحدة وتقسم إلى:
- * دائرة المحاسبة المالية: والتي تقسم بدورها إلى المصالح الآتية:
- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالوحدة عن طريق القيود في اليومية، الميزانية العامة، الميزانية الختامية... الخ.
- مصلحة المحاسبة التحليلية: تقوم هذه المصلحة بدراسة كل التكاليف من بداية العملية الإنتاجية إلى آخرها ويتمثل دورها في:
 - تحليل ومراقبة التكاليف بطريقة مفصلة لأي عملية تتم في المؤسسة.
 - متابعة، تحديد وتحليل أجور العمال.
 - تحديد سعر التكلفة للمنتجات.
- * دائرة الخزينة والمالية: يتم فيها تسجيل كل العمليات ذات الطابع المالي التي يتم إجراؤها في المؤسسة.
- * دائرة الإعلام الآلي: تعتبر هذه المصلحة القاعدة الأساسية لتسيير شؤون المؤسسة فهي تعالج مختلف المعلومات معالجة آلية حيث تساعد في تسريع العمل وتسهيله وبالتالي الاقتصار في الجهد والوقت، كما أنها تعتبر الذاكرة الحية للمؤسسة التي يتم الرجوع إليها وقت الحاجة.
- * دائرة الإدارة والوسائل: وتضم المصالح التالية:

— مصلحة المستخدمين: هي القاعدة الأساسية لتسيير شؤون العمال كما أنه يتم على مستواها مراقبة الغيابات والمواظبة، وتحرص أيضا على توفير النظام داخل المؤسسة وهذا بدراسة شؤون الموظفين وتوفير حاجات (مثل المطعم).

— مصلحة الأجور: المسؤولة عن دفع الأجور للعمال كل شهر ومراقبة الوضعية.

— مصلحة الموارد العامة.

4. مديرية التربية الزراعية والحيوانية:

ومن خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة ملاحظتنا لميدان الدراسة يمكن أن نحدد مجموعة من العناصر يتميز بها الهيكل التنظيمي لمؤسسة: ملبنة نوميديا - قسنطينة:

* تطبيقها لأسلوب الإدارة الحديثة القائم على انخفاض درجة الرسمية في التعامل، بساطة الإجراءات ووضوح الأنظمة وفهمها من قبل الجميع.

* ارتفاع درجة التفويض لكون أن كل عامل يعتبر مسؤولا عن الملبنة .

* توفر نظام اتصال فعال يضمن سهولة الاتصال بين مختلف المستويات وهذا ما يعكس سرعة الاستجابة والتكيف مع الأحداث الجديدة.

* قرب الإدارة من ورشات الإنتاج مما يسهل انسياب المعلومات والأوامر ووصول المشاكل في اقرب الأوقات لحلها.

* مواظبة العمال ووصولهم في الأوقات المحددة بسبب وضع نظام عقوبة صارم لكل من يتأخر عن العمل.

* وضوح الورشات الخاصة بكل منتج وبعد الأقسام الحساسة عن باقي الأقسام.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة: ملبنة نوميديا لانتاج الحليب ومشتقاته—قسنطينة؛ وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، ويتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التطبيقية وإجراءاتها التطبيقية.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع، وكذلك عينة الدراسة المختارة.

الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف وتحليل أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا—قسنطينة— حيث يهدف المنهج المتبع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

ثانياً - مصادر جمع البيانات.

1. المصادر الأولية (الأساسية).

تم الاعتماد على الاستبيان الذي صمم من طرف الباحثة، وقمنا بتطويره بالاعتماد على العديد من الاستبانات الموجودة في الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، حيث تم صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف.

2. المصادر الثانوية

اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب ومختلف المراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات وأبحاث الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع أثر ضغوط العمل

على الأداء الوظيفي للعاملين، أو أحد المتغيرين. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة، مختلف المقابلات والاسبابة، والملاحظة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المسح الشامل، حيث استهدفت الباحثة كل عمال ملبنة نوميديا والبالغ عددهم (204) عامل.

الجدول رقم (07): يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستمارات

عينة الدراسة				مجتمع الدراسة
الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
151	16	167	204	204

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة الموزعة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

تم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة من طرف الباحثة في جمع البيانات من عينة الدراسة، مبرزة مراحل بنائها ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبلغ هذه الدراسة أهدافها، نبرز ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: أداة الدراسة.

1. الاستبانة: اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واشتمل الاستبيان على ثلاثة أجزاء فتناول الجزء الأول على خمس (05) عبارات تناولت المتغيرات الشخصية، بينما تناول الجزء الثاني العبارات التي تناولت المتغير المستقل المتمثل في ضغوط العمل والمتكون بدوره من متغيرين فرعيين وهما ضغوط العمل الداخلية (1-63) وضغوط العمل الخارجية (64-71)، أما الجزء الثالث فنخص العبارات التي تناولت المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وقد غطته العبارات من (72-89).

وقد تم تصميم إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي:

دائما (مرتفع جدا) (01)، غالبا (مرتفع) (02)، أحيانا (متوسط) (03)، نادرا (منخفض) (04)، أبدا (منخفض جدا) (05).
و تم إتباع مجموعة من الخطوات لبناء الاستبانة وهي كالتالي:

* الاطلاع على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة للاستفادة منها في إعداد فقرات الاستبانة؛

- * تحديد أبعاد والمجالات الرئيسية للاستبانة؛
 - * تحديد العبارات التي تعبر عن كل مجال من مجالات الاستبانة؛
 - * عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف وقد قام بتقديم مجموعة من النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية كما تم عرضه على مجموعة من المحكمين وهم (الدكتور طيار أحسن والدكتور صبري مقيم) أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة وأيضا مجموعة من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.
- وتم تقسيم الاستبانة كالتالي:

الجزء الأول: اشتمل على المتغيرات الشخصية؛ وهي:

- الجنس: أن يبين الجيب ما إذا كان ذكر أم أنثى؛
- السن: أن يوضح الجيب ضمن أي الفئات يقع عمره؛
- المستوى التعليمي: أن يوضح الجيب المؤهل العلمي المتحصل عليه؛
- الاقدمية في العمل: أن يوضح الجيب عدد سنوات عمله؛
- المنصب الوظيفي: أن يوضح الجيب السنوات التي قضاها العامل في ملبنة نوميديا.

الجزء الثاني: اشتمل على متغيرات الدراسة، ويتضمن محورين هما:

المحور الأول: يشتمل عبارات تخص ضغوط العمل وقد تم تقسيمها إلى فرعين هما:

- الفرع الأول: حول ضغوط العمل الداخلية ويشمل 63 عبارة؛
- الفرع الثاني: حول ضغوط العمل الخارجية ويشمل 8 عبارات؛

المحور الثاني: حول الأداء الوظيفي ويشمل 18 عبارة

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف عينة الدراسة.
 2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): يستخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضهم؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- ولتحليل نتائج المتوسط الحسابي للعبارات التي استخدم فيها مقياس ليكرت، تم استخدام المعادلة التالية لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت.
- طول الفئة أو المجال = المدى / قيمة الفئة الأعلى (1)
- حيث أن: المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى.
- ولقد استخدمنا صيغة تدرج ليكرت الخماسي، التي احتوت الخيارات التالية:
- مرتفع جداً (دائماً)، مرتفع (غالبا)، متوسط (أحيانا)، منخفض (نادرا)، منخفض جداً (أبدا).
- وبتطبيق المعادلة (1) أعلاه، وجد طول المجال مساويا لـ $0.8 = 5/4$ حيث (المدى = $5 - 1 = 4$) من ثم
- يمكن وضع كل خيار تحت مجال معين كما يلي:
- * المجال [1-1.8] ويشير إلى الخيار "أبدا"، "منخفض جدا"؛
 - * المجال [1.8-2.6] ويشير إلى الخيار "نادرا"، "منخفض"؛
 - * المجال [2.6-3.4] ويشير إلى الخيار "أحيانا"، "متوسط"؛
 - * المجال [3.4-4.2] ويشير إلى الخيار "غالبا"، "مرتفع"؛
 - * المجال [4.2-5] ويشير إلى الخيار "دائماً"، "مرتفع جدا".
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
 4. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 5. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية - سلبية - محايدة).

6. اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test): لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لفحص الدلالة الإحصائية للفرق، التي ترجع إلى المتغيرات الشخصية

8. تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لاختبار نموذج الدراسة.

9. تحليل الانحدار (Linear Regression): لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

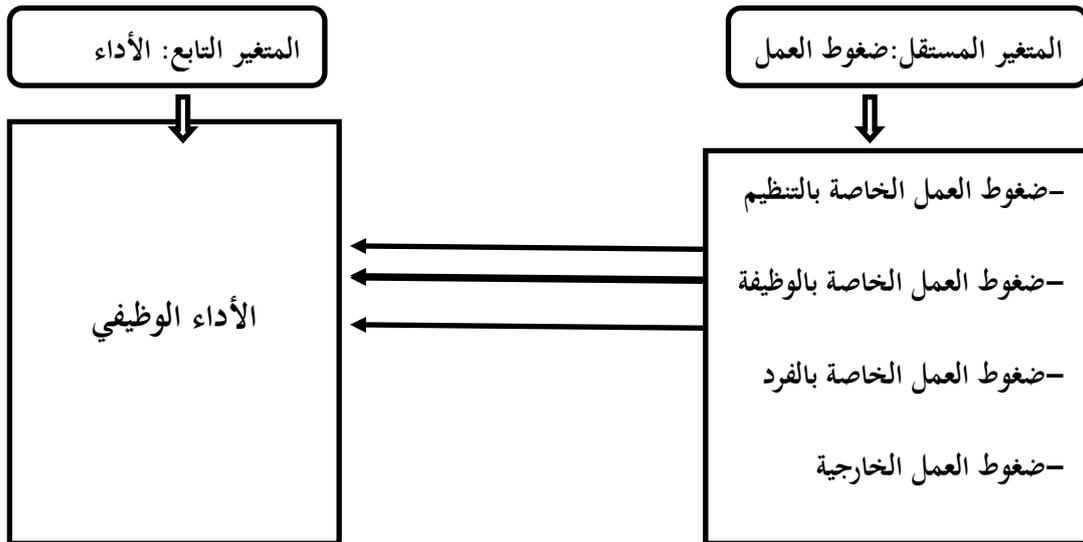
المطلب الثالث: نموذج الدراسة

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات:

* المتغير المستقل: ويمثل ضغوط العمل متضمنا أربعة عناصرين ضغوط العمل الداخلية والمتكونة من (ضغوط العمل الخاصة بالتنظيم، ضغوط العمل الخاصة بالوظيفة، ضغوط العمل الخاصة بالفرد) وضغوط العمل الخارجية.

* المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي ويمكن توضيح النموذج من خلال الشكل أدناه ويمكن تلخيص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (38): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة

نستعرض في هذا المبحث صدق وثبات أداة الدراسة، كما سنقوم بتحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة، كذلك حساب كل التكرارات والنسب المئوية لكل عبارات الاستبانة وأيضا تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

المطلب الأول صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تأكيد صدق الاستبيان من خلال:

1. الصدق الظاهري (أراء المحكمين):

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، ووفقا لآرائهم قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من تعديلات وتغييرات وتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 3)

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل عبارة مع محورها. ويوضح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الأول من المحور الأول مع المحور الذي تنتمي إليه

رقم	عبارات المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig (درجة المعنوية)
ضغوط العمل الداخلية			
مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة			
الهيكل التنظيمي			
1	لا يتناسب تصميم الهيكل التنظيمي مع طبيعة وأهداف المنظمة ويعيق القيام بالأعمال	0.667	**0.000
2	يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف	0.600	**0.000
3	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لفرص الترقية	0.698	**0.000
4	عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام	0.737	**0.000

نمط القيادة والإشراف			
5	0.738	**0.000	يتم توزيع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة غير عادلة
6	0543	**0.000	الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع آراء وأفكار العمال
7	0.749	**0.000	يتوقع مني رئيسي جهد أكبر من طاقتي
8	0.771	**0.000	لا أحظى بالتقدير والاحترام الكافي من طرف رئيسي
9	0.722	**0.000	لا يساعدني نمط إشراف رئيسي المباشر على إبراز قدراتي ومهاراتي في العمل ولا يشجعني على الابتكار والتغيير
الاتصال			
10	0.719	**0.000	وصول المعلومات في وقت متأخر
11	0.685	**0.000	لا تكون المعلومات واضحة ودقيقة لتساعد على أداء الأعمال
12	0.725	**0.000	عدم الحصول على معلومات كافية لانجاز الأعمال
13	0.680	**0.000	صعوبة التفاهم مع مديري في العمل
14	0.548	**0.000	عدم توفر المؤسسة على اتصال حديثة
15	0.770	**0.000	صعوبة الاتصال بالإدارة العليا
عملية اتخاذ القرار			
16	0.570	**0.000	لا يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار
17	0.582	**0.000	صلاحياتي محدودة في أي تعديل أو إجراء مرتبط بشكل مباشر بواجباتي والأعمال الموكلة إلي
18	0.602	**0.000	لا تسمح الإدارة للموظفين بمناقشة قراراتها أو الاعتراض عليها
نظام الحوافز والأجور			
19	0.032	0.693	الراتب الذي أتقاضاه لا يعبر عن ما أقدمه من جهد
20	0.707	**0.000	لا يتم تقديم الحوافز والمكافئات على أساس ما تقدمه من إنجازات
21	0.332	**0.000	لا يحصل العامل حتى على كلمة شكر عند تحقيقه لتقدم في العمل
نظام تقييم الأداء			
22	0.755	**0.000	لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق عند تقييم الأداء
23	0.766	**0.000	الإدارة العليا لا تتابع عملية التقييم
24	0.716	**0.000	النتائج لا تعبر عن أدائي الفعلي
25	0.327	**0.000	لا يتم تبليغي بنتائج التقييم
26	0.683	**0.000	لا يمكنني الاعتراض على نتائج التقييم
27	0.636	**0.000	لا تتم عملية التقييم بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة ودقيقة
التدريب والتكوين			

28	لم أتحصل على أي تدريب أو تكوين خلال فترة عملي في المؤسسة	0.584	**0.000
29	لا يتم اختيار الأفراد الموجهون للتدريب والتكوين حسب حاجات الوظيفة وقدراتهم بل لأسباب أخرى	0.665	**0.000
التكنولوجيا			
30	لا تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تساعدها في تحسين مستوى الأداء	0.538	**0.000
31	لا يتم تدريب العمال على مختلف الوسائل الحديثة التي تفتتها المؤسسة	0.720	**0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الثاني مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig (درجة المعنوية)
مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة			
صراع الدور			
32	تدخل الآخرين (خاصة المسؤول المباشر) في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بطريقة سليمة	0.690	**0.000
33	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء	0.746	**0.000
34	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي	0.750	**0.000
35	تقصني المهارات والمعارف لأداء العمل	0.594	**0.000
غموض الدور			
36	عدم وضوح صلاحياتي والمسؤوليات الملقاة على عاتقي	0.660	**0.000
37	عدم وضوح العمل الذي أقوم به والهدف منه	0.774	**0.000
38	لا اعرف الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني	0.691	**0.000
39	لا يوجد رئيس مباشر ارجع إليه عند الحاجة	0.604	**0.000
40	لا اعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة	0.773	**0.000
جماعة العمل			
41	يوجد صراع كبير بين العاملين	0.726	**0.000
42	تسود علاقات سيئة بين الزملاء قد تؤدي إلى مشاكل	0.731	**0.000
43	لا يوجد دعم العمال بعضهم لبعض	0.731	**0.000
التنافس على الموارد			
44	السباق بين الأقسام والإدارات للحصول على أكبر قدر من الموارد	0.678	**0.000
45	لا تقسم الموارد المتاحة حسب حاجة كل قسم	0.726	**0.000

46	يوجد نقص كبير في الموارد على مستوى المؤسسة	0.396	**0.000
عبء الدور			
47	أقوم بأعمال تفوق طاقتي الاحتمالية (أكلف بأعمال صعبة)	0.554	**0.000
48	لا امتلك سلطة كافية للقيام بالمسؤوليات المكلف بها وبالطريقة التي تناسبني	0.701	**0.000
49	ليس هناك وقت للراحة	0.493	**0.000
50	أتحمل أعباء خارج نطاق تخصصي وخارج وقت دوامي الرسمي	0.446	**0.000
طبيعة العمل			
51	تغلب الأعمال الروتينية على مهامي و واجباتي الوظيفية	0.624	**0.000
52	عملي لا يسمح لي بالتقدم وإبراز قدراتي ولا يقدم لي فرص للتجديد والابتكار	0.714	**0.000
53	لا تتوافق قدراتي مع متطلبات الوظيفة التي تشغلها	0.568	**0.000
ظروف العمل			
54	لا تتوفر المؤسسة على الظروف الملائمة (التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة،...)	0.543	**0.000
55	اعمل في بيئة غير صحية	0.315	**0.000
56	أماكن العمل ضيقة	0.346	**0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0,05$)

جدول رقم(10): الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الثالث من المحور الأول مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig (درجة المعنوية)
المصادر المتعلقة بالفرد			
شخصية الفرد			
57	أتميز بشخصية لا تستطيع التصدي والتعامل مع الضغوط	0.312	**0.000
58	لا أحب المنافسة	0.569	**0.000
59	تقتني بنفسك ضعيفة لا اقدر نفسي بالشكل الجيد واللازم	0.372	**0.000
60	قدرات وحاجات الفرد	0.596	**0.000
61	ليس لدي طموح للتطور في العمل	0.635	**0.000
62	قدراتي ومهاراتي لا تمكنني من تلبية حاجات الوظيفة	0.594	**0.000
63	اعمل في جو يخلو من المودة الصداقة والمحبة	0.736	**0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0,05$)

جدول رقم(11): الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الرابع من المحور الأول مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارة المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig (درجة المعنوية)
ضغوط العمل الخارجية			
الحياة الأسرية			
64	عائتي غير راضية عن عملي	0.610	**0.000
65	تعرضت في حياتي إلى مواقف (طلاق، موت...) والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير	0.394	**0.000
66	أعاني مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	0.661	**0.000
الحياة الاجتماعية			
67	تدني المركز الاجتماعي للعاملين في المؤسسة	0.650	**0.000
68	التامين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبى احتياجات الموظفين	0.409	**0.000
الحياة الاقتصادية			
69	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية (راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد)	0.366	**0.000
70	راتب قليل مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسة أخرى	0.498	**0.000
71	اهتمام الإدارة العليا بتحقيق الأرباح دون النظر إلى احتياجات الموظفين المادية	0.645	**0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0,05$)

من خلال الجداول رقم: (09) (10) (11) الخاصة بالمحور الأول يتضح:

أن معاملات الارتباط بين كل فقرة مع محورها والذي يبين أن معاملات الارتباط الخاصة بكل عبارة محصورة بين القيمتين (0.312-0.774) بالنسبة للفقرة مع محورها وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه، إلا العبارة (19) التي بلغت القيمة (0.033) وهي غير دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تعبر عن عدم صدق العبارة لما وضعت لقياسه وهذا نظراً للصياغة الخاطئة للسؤال، لكن أغلبية العمال قد فهموا المعنى الحقيقي للعبارة بسبب اتصال الباحثة المباشر بالعمال ومحاولتها توضيح معنى كل عبارة.

جدول رقم(12): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig (درجة المعنوية)
72	التخطيط قبل أداء العمل	0.527	**0.000
73	عمل الشيء الصحيح (عمل ما يطلب مني بالتدقيق)	0.614	**0.000

74	عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة	0.614	**0.000
75	الاعتماد على الجهد الشخصي	0.555	**0.000
76	التعاون مع الفريق لأداء الأعمال	0.396	**0.000
77	التقيد بالأنظمة وقرارات العمل في انجاز الأعمال	0.533	**0.000
78	الجهد المبذول في العمل	0.603	**0.000
79	الالتزام بأوقات العمل الرسمية الدقة في انجاز الأعمال في الوقت المحدد	0.560	**0.000
80	الدقة في انجاز الأعمال في الوقت المحدد	0.577	**0.000
81	القدرة على التكيف وانجاز الأعمال في الحالات الطارئة	0.603	**0.000
82	القدرة على القيام بأعمال إضافية	0.508	**0.000
83	مستوى أدائي مقارنة مع زملائي مستوى أدائي مقارنة مع زملائي	0.542	**0.000
83	مستوى أدائي مقارنة مع بداياتي في العمل	0.456	**0.000
84	القابلية والرغبة في العمل	0.471	**0.000
85	مهاراتي وقدراتي مقارنة مع بداياتي في العمل	0.593	**0.000
86	اشعر بالاستقرار الوظيفي وعدم التفكير في تغيير الوظيفة إذا سحقت الفرصة	0.427	**0.000
87	اهتم دائما بتحقيق أهداف المؤسسة	0.525	**0.000
88	الاهتمام بالمظهر العام أمام الناس	0.582	**0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

من خلال الجدول رقم (12) يتضح:

أن معاملات الارتباط بين كل عبارة مع محورها محصورة قيمها بين القيمتين (0.614-0.396) وبالتالي تعتبر كل العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة

جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحاور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	مصادر ضغوط العمل	0.974	0.000
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	0.261	0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح:

أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة (الاستبانة ككل) هي معاملات دالة عند كل مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، أي مستوى دلالتها اقل من **0.05** فهذا يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

جدول رقم (14) معاملات ارتباط المحاور مع بعضها ومع أبعاد كل محور (مصنوفة معاملات الارتباط البيئية بين درجات الأبعاد الفرعية و محاور الدراسة)

م المحاور	م خارجية	م فردية	م وظيفية	م تنظيمية	م الثاني	م الأول
- المحور الأول (ضغوط العمل)	0.707	0.694	0.936	0.928	0.257	
- المحور الثاني (الأداء الوظيفي)	0.794	0.803	0.974	0.965	0.032	
- ضغوط العمل التنظيمية	0.562	0.564	0.828	0.000		
- ضغوط العمل الوظيفية	0.639	0.625	0.000			
- ضغوط العم الفردية	0.499	0.000				
- ضغوط العمل الخارجية	0.000					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (14):

نلاحظ أن هناك ارتباط للمحاور مع بعضها ومع الأبعاد الفرعية أيضا لكل محور، وان جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول هي محصورة بين (0.257-0.974) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون)، يجب التأكد أيضا من ثباتها وتم اعتماد معامل الثبات (الفياكرونباخ) والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (15): معامل الفا كرونباخ لتحديث ثبات الاستبانة

المحاور	عناوين المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	مصادر ضغوط العمل	71	0.967
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	18	0.696

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (15):

نلاحظ أن كل المحاور حققت الثبات باعتبار الفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (0.967) أما المحور الثاني فيقدر بـ (0.696) وتعتبر قيم مقبولة وبهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الإقدمية في العمل، المنصب الوظيفي.

1. خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	120	79.5
	أنثى	31	20.5

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن معظم المبحوثين كانوا ذكور بنسبة (79.5%)، أما نسبة الإناث فتقدر بـ (20.5%) وهذا راجع للنشاط والطابع الإنتاجي للملبنة والذي يتطلب قوة عاملة قوية تتلخص في عنصر الذكور، فأغلب الإناث إما في الإدارة أو المخابر.

خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن:

والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق لمتغير السن

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

المتغير	الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
السن	أقل من 20 سنة	2	1.3
	من 20 إلى 29 سنة	60	39.7

33.8	51	من 30 إلى 39 سنة
20.5	31	من 40 إلى 49 سنة
4.5	7	من 50 إلى 59 سنة
0	0	60 سنة فأكثر

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (17): نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة [29-20] بنسبة (39.1%) تليها الفئة [39-30] بنسبة (33.9%) تليها الفئة [49-40] بنسبة (20.5%) ثم الفئة [59-50] بنسبة (4.6%)، أما الفئة 60 سنة فأكثر فنسبتها (0%)، وهذا يعني أن أغلبية عمال الملبنة من الفئة العمرية الشابة التي تتمتع بالقوة والنشاط والقدرة على أداء الأعمال خاصة وان الملبنة تحتاج إلى عمال ذوي القوة البدنية لإنجاز الاعمال.

2. خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي	المتغير
7	1	بدون مستوى	
2.6	4	ابتدائي	
27.8	42	متوسط	
25.2	38	ثانوي	
39.1	59	جامعي	
4.6	7	تكوين مهني	

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (18):

نلاحظ أن أكبر نسبة تعود للفئة جامعي (39.1%) تليها الفئة متوسط بنسبة (27.8%)، ثم تليها الفئة ثانوي بنسبة (25.2%)، ثم الفئة بدون مستوى بنسبة (7%)، وفي الأخير فئة ابتدائي بنسبة (4%). كذلك نلاحظ أن أكبر نسبة ترجع إلى فئة الجامعيين، أي أن المؤسسة تتمتع بعمال ذو مؤهلات ومعارف جيدة، فالمؤسسة تحاول خلال (10) سنوات الأخيرة استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذات الشهادات الجامعية التي تمكنها من المنافسة والتواجد في السوق بقوة، وأيضا تضمن لها أداء جيد ومتقن، أما المؤهلات الأخرى فهي

مفيدة أيضا وتساعد وبشكل كبير في زيادة الإنتاج لأن أغلب الأعمال في الملبنة لا تتطلب مؤهلات عالية بقدر ما تتطلب من قوة ونشاط بدني.

3. خصائص عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الاقدمية في العمل

جدول رقم(19): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الاقدمية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الاقدمية في العمل	اقل من 5 سنوات	60	39.7
	6-10 سنوات	50	33.1
	11-15 سنة	20	13.2
	16-20 سنة	10	6.6
	20 سنة فأكثر	11	7.3

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن توزيع أفراد العينة من حيث الاقدمية جاء في المرتبة الأولى اقل من 5 سنوات بنسبة (39.7%)، تليها الفئة [6-10]سنوات بنسبة (33.1%)، ثم الفئة أكثر من 20 سنة بـ (7.3%) وأخيرا الفئة [16-20]سنة بنسبة (6.6%). تبين هذه النسب أن المؤسسة على مدى أكثر من (10) سنوات فتحت الأبواب أمام العناصر الشابة للتوظيف، وتحديد طاقتها الإنتاجية وأحالت الكثير من العمال على التقاعد.

4. خصائص عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	إطار	46	30.5
	عون تحكم	56	37
	عون تنفيذ	49	32.5

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (20):

نلاحظ أن أعوان التحكم يشكلون أكبر نسبة (37%)، تليها أعوان التنفيذ بنسبة (32.5%) وفي الأخير الأطر بنسبة (30.5%)، وما يلاحظ هو أن النسب متقاربة نوعا ما لكثرة النشاطات والأقسام في المؤسسة.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبانة

الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول (مصادر ضغوط العمل)

1. ضغوط العمل الداخلية:

أ- الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(21): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالهيكل التنظيمي

الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
المعياري	الحسابي						النسبة %	
1.04336	3.4286	18.6	25.7	38.6	14.3	2.9	%	لا يتناسب تصميم الهيكل التنظيمي
1.13809	3.2571	14.3	28.6	34.3	14.3	8.6	%	يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف
1.20558	3.2857	14.3	28.6	30	14.3	10	%	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لفرص الترقية
1.29372	3.4857	28.6	24.3	22.9	15.7	8.6	%	عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام
1.03270	3.3643	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (21) ما يلي:

* فيما يخص العبارة " لا يتناسب تصميم الهيكل التنظيمي " فان **38.6%** من المبحوثين يشيرون إلى أحيانا تليها **25.7%** إلى نادرا، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت **3.42** وهي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري (**1.04**) إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* تشير العبارة " يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف " إلى أن **34.3%** من المبحوثين غالى أحيانا تتبعها **28.6%** إلى نادر أن وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت **3.25** وهي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري (**1.13**) إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* تشير العبارة " عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لفرص الترقية " أن **30%** من المبحوثين يشيرون إلى "أحيانا" تليها **28.6%** إلى "نادرا" وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت **3.28** وهي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري (**1.20**) إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* بخصوص العبارة " عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام " فان 28.6% من المبحوثين إلى أبدا تليها 24.3% نادرا، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (3.48) والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري (1.29) إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب (3.36) والتي تعبر عن ندرة توفر ضغوط عمل تنظيمية متعلقة بالهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يعتبر قدس نوعا ما تم تصميمه بطريقة صحيحة وسليمة يخدم مصالح المؤسسة بشكل جيد، إلا انه هناك في بعض الأحيان تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف، كما أن تصميم الهيكل التنظيمي لا يعتبر ملائما أحيانا لفرص الترقية فهذا من شأنه أن يتسبب في ضغط لدى العاملين

ب- نمط القيادة والإشراف

جدول رقم (22): يمثل قيم المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارة ضغوط العمل الخاصة بنمط القيادة والشرف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة %	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً با	دائماً		
1.44147	3.0714	32.9	21.4	20	10	15.7	%	يتم توزيع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة غير عادلة
1.44785	3.5429	22.9	20	17.1	21.4	18.6	%	يتوقع مني رئيسي جهد أكبر من طاقتي
1.22398	3.0714	27.1	28.6	21.4	17.1	5.7	%	الإدارة العليا لا تدعم آراء وأفكار العمال
1.19080	3.5129	34.3	25.7	22.9	12.9	4.3	%	لا أحظى بالتقدير الكافي من طرف رئيسي
1.22466	3.7286	27.1	24.3	28.6	12.9	7.1	%	لا يساعدني نمط إشراف رئيسي المباشر على إبراز قدراتي ومهاراتي في العمل ولا يشجعني على الابتكار والتغيير
1.07274	3.4629	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (22) ما يلي:

* فيما يخص العبارة " يتم توزيع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة غير عادلة " فان 32.9% من إجابات المبحوثين لكل من "أبدا" تليها "21.4%" إلى "نادرا"، وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي

(3.0714) والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري (1.44147)

إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما العبارة " يتوقع مني رئيسي جهد أكبر من طاقتي" أن 22.9% من إجابات المبحوثين تعود إلى "أبدا"

تليها "غالبا" بنسبة 21.4%، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 3.54 والذي ينتمي إلى المجال

[3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري (1.44) إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما بخصوص العبارة " الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع آراء وأفكار العمال" حيث أن 28.6% إلى "نادرا"

تليها النسبة 27.1% إلى "أبدا" ن ويبين المتوسط الحسابي 3.07 والتي تنتمي إلى المجال والتي تنتمي إلى

المجال [2.6-3.4] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.22 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما العبارة " لا أحظى بالتقدير والاحترام الكافي من طرف رئيسي" فان 34.3% من إجابات المبحوثين

ترجع إلى "أبدا" تليها 25.7% إلى "نادرا"، ويوضح المتوسط الحسابي 3.51 والتي تنتمي إلى

المجال [3.6-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.19 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* في حين العبارة " لا يساعدني نمط إشراف رئيسي المباشر على إبراز قدراتي ومهاراتي في العمل ولا يشجعني

على الابتكار والتغيير" فان 28.6% من إجابات المبحوثين ترجع إلى "أحيانا" تليها 27.1% إلى "أبدا"،

وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 3.72 والتي تنتمي إلى المجال [3.6-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف

المعياري 1.22 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.46، والتي تعبر عن ندرة تسبب نمط القيادة

والإشراف في نشوء ضغط لدى الأفراد العاملين، وهذا راجع إلى طريقة اختيار القادة والمشرفين حيث يعتبر

أغلبيتهم أبناء المؤسسة ذوي خبرة في المجال، وأصحاب مؤهلات تساعد في التعامل بطريقة سليمة مع العمال،

لكن هذا لا يمنع من تسبب توزيع الأعمال بطريقة غير عادلة وأيضا تعصب الإدارة لأرائها مع عدم دعم أفكار

وأراء عمالها في بعض الأحيان في ظهور الضغط.

ت- الاتصال

جدول رقم (23): يمثل قيم المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بعملية الاتصال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					%	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1.19080	3.5129	34.3	25.7	22.9	12.9	4.3	%	وصول المعلومات في وقت متأخر
1.22466	3.7286	27.1	24.3	28.6	12.9	7.1	%	لا تكون المعلومات واضحة ودقيقة لتساعد على أداء

الأعمال								
1.11279	3.5143	21.4	32.9	27.1	14.3	4.3	%	عدم الحصول على معلومات كافية لانجاز الأعمال
114931	3.5286	20	28.6	32.9	11.4	7.1	%	صعوبة التفاهم مع مديري في العمل
1.13307	3.4286	25.7	30	30	8.6	5.7	%	عدم توفر المؤسسة على وسائل اتصال حديثة
1.17329	3.6143	27.1	27.1	28.6	11.4	5.7	%	صعوبة الاتصال بالإدارة العليا
0.95944	3.5238	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (23) ما يلي:

- * العبارة " وصول المعلومات في وقت متأخر" نلاحظ من خلال إجابات الباحثين أن **34.3%** ترجع إلى "أبدا" تليها "نادرا" بنسبة **27.8%**، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال المتوسط الحسابي والذي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.6]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.22** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أما بخصوص العبارة " لا تكون المعلومات واضحة ودقيقة لتساعد على أداء الأعمال" يتضح من خلال إجابات الباحثين أن **28.6%** إلى "أحيانا" تليها "أبدا" ب **27.1%** ويتضح هذا من خلال المتوسط الحسابي **3.72** والذي ينتمي إلى المجال **[4.2-3.6]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.22** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * في حين العبارة "عدم الحصول على معلومات كافية لانجاز الأعمال" تدل إجابات الباحثين أن **32.9%** إلى "نادرا" تليها **27.1%** إلى "أحيانا"، ويمكن توضيح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي **3.51** والتي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.6]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.11** على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أما العبارة "صعوبة التفاهم مع مديري في العمل" حيث أشار **32.9%** من الباحثين إلى "أحيانا" بينما أشار **28.6%** إلى "نادرا"، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي **3.52** والتي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.6]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.14** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * توضح إجابات الباحثين حول العبارة "عدم توفر المؤسسة على وسائل اتصال حديثة" أن **32.9%** من إجابات الباحثين تعود إلى "نادرا" في حين أن **30%** إلى كل من "نادرا" و"أحيانا"، ويوضح المتوسط الحسابي **3.42** والذي ينتمي إلى المجال **[4.2-3.6]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.13** على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* فيما يتعلق بالعبارة "صعوبة الاتصال بالإدارة العليا" فان **28.6%** من آراء المبحوثين كانت إجاباتهم بـ "أحيانا" في حين **27.1%** كانت إجاباتهم بـ "نادرا" و "أبدا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.61** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-2.6]** "أحيانا وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.17** على عدم تركيز الإجابات وتشتتها. من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي **3.52** والتي تعبر على أن اعتبار الاتصال سببا في ظهور الضغوط شيء، نادر نظرا لحرص المؤسسة على توفير وسائل الاتصال الضرورية وسعيها منها لإيصال المعلومة الصحيحة والواضحة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، باعتبارها أول خطوة للأداء الفعال.

ث - عملية اتخاذ القرار

جدول رقم (24): يمثل قيم المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارة ضغوط العمل الخاصة بعملية اتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1.21447	3.3286	24	34.3	18.6	11.4	5.7	%	لا يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار
1.25942	3.6571	21.4	25.7	27.1	15.7	10	%	صلاحياتي محدودة في أي تعديل أو إجراء مرتبط بشكل مباشر بواجباتي الموكلة إلي
1.25513	3.3286	21.4	22.9	30	15.7	10	%	لا تسمح الإدارة للموظفين بمناقشة قراراتها أو الاعتراض عليها
1.15035	3.3143	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (24) ما يلي:

* فيما يتعلق "لا يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار" **34.3%** من المبحوثين كانت إجاباتهم بـ "نادرا" تليها **24%** كانت إجاباتهم بـ "أبدا"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.32** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-2.6]** "أحيانا وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.21** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها. بخصوص العبارة "صلاحياتي محدودة في أي تعديل أو إجراء مرتبط بشكل مباشر بواجباتي والأعمال الموكلة إلي" يشير **27.1%** إلى "أحيانا" كما يشير **25.7%** إلى "نادرا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **1.25** والتي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.6]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.25** على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* فيما يخص العبارة " لا تسمح الإدارة للموظفين بمناقشة قراراتها أو الاعتراض عليها" حيث أشار 30% من المبحوثين إلى "أحيانا" في حين أن 22.9% من المبحوثين أشاروا إلى "نادرا"، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي 3.3286 والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.25 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.31 ، والتي تعبر عن أن أحيانا ما تسبب عملية اتخاذ القرار في ظهور الضغوط لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع هذا بالدرجة الأولى إلى تشدد الإدارة فيما يخص القرارات الصادرة، والتي لا تسمح في كثير من الأحيان للعمال بمناقشتها، وأيضا عدم إشراك عمال في اتخاذ القرارات خاصة المرتبطة بدرجة كبيرة بعملهم.

ج- نظام الحوافز والأجور

جدول رقم (25): يمثل قيم المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارة ضغوط العمل الخاصة بنظام الحوافز

والأجور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1.3356	3.3143	20	32.9	34.3	10	12.9	%	الراتب الذي أتقاضاه لا يعبر عن ما أقدمه من مجهود
1.01541	3.3143	20	32.9	34.3	10	2.9	%	صلاحياتي محدودة في أي تعديل أو إجراء مرتبط بشكل مباشر بواجباتي الموكلة إلي
1.33009	3.5714	25.7	24.3	20	20	10	%	لا تسمح الإدارة للموظفين بمناقشة قراراتها أو الاعتراض عليها
1.00362	3.5000	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (25) ما يلي:

* بخصوص العبارة "الراتب الذي أتقاضاه لا يعبر عن ما أقدمه من مجهود" أشار 34.3% من المبحوثين إلى "أحيانا" في حين أن 32.9% تشير إلى "نادرا"، تمثل قيمة المتوسط الحسابي 3.31 والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.3356 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* فيما يتعلق "صلاحياتي محدودة في أي تعديل أو إجراء مرتبط بشكل مباشر بواجباتي والأعمال الموكلة إلي" حيث أن 34.3% من إجابات المبحوثين تعود إلى "أحيانا" تليها "نادرا" 32.9%، تقدر قيمة المتوسط

الحسابي 3.31 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] "أحيانا وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.01 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* حول العبارة "لا تسمح الإدارة للموظفين بمناقشة قراراتها أو الاعتراض عليها" 25.7% من نصيب "أبدا" تليها "نادرا" بنسبة 24.3%، أما قيمة المتوسط الحسابي 3.57 وهي تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] "أحيانا وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.33009 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.50 ، والذي يعبر عن أن نظام الجور والحوافز في المؤسسة نادرا ما يتسبب في ضغوط عمل لدى الأفراد، لكن على الرغم من حرص المؤسسة على تقديم لكل فرد ما يستحقه يعتبر الفرد أن ما يتقاضاه لا يعبر أحيانا عن ما يقدمه من جهودات، وهذا من شأنه أن يتسبب في ضغوط لدى العاملين.

ح- نظام تقييم الأداء

جدول رقم(26): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بنظام تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1.21072	3.5714	27.1	28.6	25.7	11.4	7.1	%	لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق عند تقييم الأداء
1.12095	3.7000	30	28.6	25.7	12.9	2.9	%	الإدارة العليا لا تتابع عملية التقييم
1.13854	3.6714	30	27.5	30	10	4.3	%	النتائج لا تعبر عن أدائي الفعلي
1.26458	3.3714	25.7	18.6	31.4	15.7	8.6	%	لا يتم تبليغي بنتائج التقييم
1.24145	3.6286	28.6	32.9	20	10	8.6	%	لا يمكنني الاعتراض على النتيجة
1.32573	3.4429	30	22.9	22.9	15.7	10	%	لا تتم عملية التقييم بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة ودقيقة
1.03821	3.5786	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (26) ما يلي:

* فيما يتعلق بالعبارة "لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق عند تقييم الأداء" حيث أشار 28.6% من

المبحوثين إلى "نادرا" تليها 27.1% إلى "أبدا"، ويوضح المتوسط الحسابي 3.57 والتي تنتمي إلى

المجال [4.2-3.4] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.21 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

- * أما العبارة " الإدارة العليا لا تتابع عملية التقييم" تشير النتائج إن **30%** تعود إلى "أحيانا" و "أبدا" في حين **28.6%** تعود إلى "نادرا" في حين يشير المتوسط الحسابي **3.70** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.12095** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أما بخصوص العبارة " النتائج لا تعبر عن أدائي الفعلي" حيث أن **30%** إلى «أحيانا» و "أبدا" تليها **27.5%** إلى "نادرا"، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي **3.67** الذي والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.13** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * فيما يخص العبارة " لا يتم تبليغي بنتائج التقييم" فان **31.4%** من آراء المبحوثين كانت إجاباتهم ب "أحيانا" تليها **25.7%** إلى "نارا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.3714** والتي ينتمي إلى المجال **[3.4-2.6]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.26** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * تشير إجابات المبحوثين " لا يمكنني الاعتراض على النتيجة" أن **32.9%** من الإجابات كانت لـ"نادرا" ثم تأتي "أبدا" بنسبة **28.6%**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي **3.62** والتي ينتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.24** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * تدل نتائج العبارة " لا تتم عملية التقييم بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة ودقيقة" على أن **30%** من المبحوثين تعود إلى "أبدا" تليها "أحيانا" و "نادرا" بنسبة **22.9%**، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.44** والتي ينتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.32** على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق و من خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ **3.57**، يمكننا القول أن نظام تقييم الأداء الوظيفي نادرا ما يكون يتسبب في نشوء الضغط لدى الأفراد العاملين، حيث ومن خلال زيارات الباحثة المتعددة ومقابلتها للعديد من الأطر والعمال، اتضح أن المؤسسة تعتمد على نظام تقييم بسيط يعتمد على عملية التنقيط، لكن أحيانا لا يتم تبليغ الأفراد بنتائج العملية وهذا من شأنه أن يتسبب في ضغط.

خ- التدريب والتكوين

جدول رقم(27): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بعملية التدريب

والتكوين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	النسبة	
1.22635	3.6751	30	32.9	15.7	15.7	5.7	%	لم أتحصل على إي تدريب أو تكوين خلال فترة عملي في المؤسسة
1.22398	3.5429	28.6	22.9	30	11.4	7.1	%	لا يتم اختيار الأفراد الموجهون للتدريب والتكوين حسب حاجات الوظيفة وقدراتهم بل لأسباب أخرى
1.01163 2	3.4857	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (27) ما يلي:

* بخصوص العبارة " لم أتحصل على أي تدريب أو تكوين خلال فترة عملي في المؤسسة" فقد حظي كل من

"نادرا" بـ 32.9 تليها "أبدا" بـ 30%، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 والتي ينتمي إلى

المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.22 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما العبارة " لا يتم اختيار الأفراد الموجهون للتدريب والتكوين حسب حاجات الوظيفة وقدراتهم بل لأسباب

أخرى" وقد أشار 27.2% من المبحوثين إلى "أحيانا" كما أشار 30% من المبحوثين إلى "أحيانا" تليها

28.6 إلى أبدا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي 3.54 والتي ينتمي المجال [3.4-4.2] نادرا وتدل

قيمة الانحراف المعياري 1.22 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي المتمثلة في 3.48 نلاحظ أن عملية التدريب والتكوين

نادرا ما تتسبب في تشكل الضغوط، فالمؤسسة تمتلك ميزانية معتبرة حسب تصريحات رئيس المدير العام للمؤسسة

ويتم اختيار الأشخاص المناسبين بعناية فائقة حسب حاجة المؤسسة لدورات تكوينية في مجالات معينة، أو

حسب حداثة بعض البرامج والآلات التي تم اقتناءها وأيضا حسب المؤهلات العلمية التي يمتلكها الفرد، باعتبار

أن عملية التدريب والتكوين عملية استثمارية بالدرجة الأولى ويجب الاستفادة منها بشكل كبير.

د- التكنولوجيا

جدول رقم(28): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارة ضغوط العمل الخاصة بالتكنولوجيا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	النسبة	
1.22170	3.4143	25.7	17.1	38.6	10	8.6	%	لا تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تساعد في تحسين مستوى الأداء
0.9011	3.5000	27.1	27.1	25.7	14.3	4.3	%	لا يتم تدريب العمال على مختلف الوسائل الحديثة التي تفتنيها المؤسسة
	3.7143	المتوسط الكلي						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (28) ما يلي:

* حول العبارة " لا تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تساعد في تحسين مستوى الأداء " فان 38.6% من إجابات المبحوثين كانت لـ "أحيانا" تليها "أبدا" بنسبة 25.7%، يعكس المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.41 والتي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.22 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* فيما يتعلق بالعبارة " لا يتم تدريب العمال على مختلف الوسائل الحديثة التي تفتنيها المؤسسة " فان 29.1% من الإجابات كانت لـ نادرا وابدأ تليها 27.1% ترجع إلى "نادرا"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 والتي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] نادرا وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.90 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت قيمته 3.71 والتي تعبر عن ندرة كون التكنولوجيا سبب في نشوء الضغط في المؤسسة، ذلك أن المؤسسة تتمتع بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا خاصة وأنها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، ويجب عليها مواكبة التطورات التكنولوجية للبقاء في السوق والقدرة على المنافسة، وأيضا باعتبار أن مجال الحليب ومشتقاته مجال حساس يتطلب تكنولوجيا حديثة، خاصة في طريقة حفظ المواد وطريقة تعليبها وتعقيم الآلات، وغيره من العمليات المهمة والدقيقة في العملية الإنتاجية وبغياها قد تتسبب في كوارث مثل التسمم مثلا.

2. المصادر المتعلقة بالوظيفة

أ- صراع الدور

جدول رقم (29): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة لصراع الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	النسبة	
1.12426	3.4143	25.7	27.1	25.7	10	7.1	%	تدخل الآخرين (المسؤول المباشر) في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بطريقة سليمة
1.17391	3.6857	30	30	24.3	10	5.7	%	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء
1.19077	3.6571	30	28.6	24.3	11.4	5.7	%	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي
1.14715	3.6000	27.1	27.1	28.6	12.9	4.3	%	تنقصني المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل
0.98700	3.6282	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (29) ما يلي:

* فيما يتعلق بالعبارة "تدخل الآخرين (خاصة المسؤول المباشر) في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بطريقة سليمة" فان **27.1%** من المبحوثين أشاروا إلى نادرا" تليها "أحيانا" بنسبة **24.3%**، أما قيمة المتوسط الحسابي فقد بلغت **3.41** والتي ينتمي إلى **[4.2-3.4]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.12** على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* حول العبارة "يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء" فان **30%** من إجابات المبحوثين تشير إلى "نادرا" و"أبدا" كما أن **24.3%** تشير إلى أحيانا، ويعكس المتوسط الحسابي ذو القيمة **3.68** والتي ينتمي إلى المجال والتي ينتمي إلى **[4.2-3.4]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.17** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* بخصوص العبارة "الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي" فقد أشار **30%** من المبحوثين إلى "أبدا" تليها **28.6%** إلى نادرا، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.65** ينتمي إلى المجال والتي ينتمي إلى **[4.2-3.4]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.19** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* تشير إجابات المبحوثين حول العبارة "تنقصني المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل" إلى أن 28.6% منها ترجع إلى "أحيانا" تلبها "نادرا وابدأ" بنسبة 27.1%، وبين المتوسط الحسابي ذلك حيث بلغت قيمته 3.6 ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.14 على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق وبالإضافة إلى قيمة المتوسط الحسابي 3.62 فإنه نادرا ما يكون هناك صراع للدور في المؤسسة، فالمؤسسة حريصة دائما على تطابق المهام مع الإمكانيات والمهارات الفردية فهي تعتمد على سياسة توظيف تساعد في تحديد الأشخاص المناسبين.

2.2. غموض الدور

جدول رقم (30): يمثل قيم المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارة ضغوط العمل الخاصة بغموض الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						العبارات	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1.1732	3.5857	24.3	34.3	24.3	10	7.1	% عدم وضوح صلاحياتي و المسؤوليات الملقاة على عاتقي	
1.20291	3.7286	34.3	25.7	24.3	10	5.7	% عدم وضوح العمل الذي أقوم به والهدف منه	
1.05157	3.9000	35.7	30	25.7	5.7	2.9	% لا اعرف الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني	
1.0891	3.8714	34.3	32.9	22.9	5.7	4.3	% لا يوجد رئيس مباشر ارجع إليه عند الحاجة	
1.15837	3.6143	24.3	35.7	24.3	8.6	7.1	% لا اعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة	
0.98708	3.72400	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن:

- * حول العبارة "عدم وضوح صلاحياتي والمسؤوليات الملقاة على عاتقي" حيث أن 34.3% من الإجابات تشير إلى "نادرا" تليها 24.3% إلى "أحيانا" و "أبدا" ويعبر المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.58 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.17 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
 - * بخصوص العبارة "عدم وضوح العمل الذي أقوم به والهدف منه" تشير إجابات المبحوثين أن 34.3% إلى "أبدا" تليها 27.5% إلى "نادرا"، ويعكس المتوسط الحسابي ذلك من خلال القيمة 3.58 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
 - * فيما يتعلق بالعبارة "لا اعرف الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني" فان 35.7% أشاروا إلى "أبدا" تليها 30% إلى "نادرا"، ويوضح المتوسط الحسابي ذلك ذو القيمة 3.90 ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.05 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
 - * فيما يخص العبارة "لا يوجد رئيس مباشر ارجع إليه عند الحاجة" فقد أشار 34.3% من المبحوثين إلى "أبدا" تليها "نادرا" بنسبة 32.9%، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.87 التي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.08 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
 - * أما العبارة "لا اعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة" إلى أن 35.7% من آراء المبحوثين إلى "نادرا" تليها 24.3% إلى "أحيانا" و "أبدا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.15 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.62 والتي تعبر عن نادرا ما يكون غموض الدور مصدرا للضغط في المؤسسة، ذلك لأن المؤسسة تحدد وبدقة أعمال كل موظف والوسائل اللازمة لأدائه وتحدد أيضا حدود ومسؤولية كل من لرئيس والمرؤوس.

2.3. جماعة العمل

جدول رقم(31): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارة ضغوط العمل بجماعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						العبرة		
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1.12344	3.5143	25.7	27.1	30	7.1	10	%	يوجد صراع كبير بين العاملين	
115837	3.6143	27.1	27.1	32.9	5.7	7.1	%	تسود علاقات سيئة بين الزملاء قد تؤدي إلى مشاكل	
1.12344	3.6857	28.6	30	27.1	10	4.3	%	لا يوجد دعم العمال بعضهم لبعض	
1.09205	3.6048	كل العبارات							

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (31) يتضح أن:

- * حول العبارة "يوجد صراع كبير بين العاملين" فإن **30%** من المبحوثين أشاروا إلى "أحيانا" في حين أشار **27.1%** إلى "نادرا"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.51** والتي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.12** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * بخصوص العبارة "تسود علاقات سيئة بين الزملاء قد تؤدي إلى مشاكل" فقد أشار **32.9%** إلى "أحيانا" تليها **27.1%** إلى "نادرا" و "أحيانا"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.61** والتي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.15** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * تشير إجابات المبحوثين حول العبارة "لا يوجد دعم العمال بعضهم لبعض" أن **30%** إلى "نادرا" في حين أشار **28.5%** إلى "أبدا"، إذ تبلغ قيمة المتوسط الحسابي **3.68** ينتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.27** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي **3.62** والتي تبين أن نادرا ما تكون جماعة العمل مصدرا للضغوط، لكن هذا لا ينفي وجود في بعض الأحيان صراع بين العاملين وأيضا علاقات سيئة بينهم خاصة في مجال العلاقات الإنسانية، فالمؤسسة لا تستطيع التدخل فالحياة الإنسانية لعمالها خاصة مع كثرة العدد وليس لديها الوقت لفض مختلف الصراعات، لكن يمكنها أن تقلل منها من خلال توظيف استشاريين نفسيين في المؤسسة يهتمون بهذا الجانب.

2.4. التنافس على الموارد

جدول رقم(32): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالتنافس على الموارد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات							
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1.21038	3.685	32.9	25.7	24.3	11.4	5.7	%	السباق بين الأقسام والإدارات للحصول على أكثر قدر من الموارد	
1.22441	3.714	31.4	28.	22.9	10	7.1	%	لا تقسم الموارد المتاحة حسب حاجة كل قسم	
1.118558	3.557	27.1	28.6	25.7	12.9	5.7	%	يوجد نقص كبير في الموارد على مستوى المؤسسة	
1.09733	3.6247	كل العبارات							

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن:

- * حول العبارة "السباق بين الأقسام والإدارات للحصول على أكثر قدر من الموارد" حيث أشار 32.9% من الباحثين إلى "أبدا" تليها 27.1% إلى "نادرا"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.21 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * بخصوص العبارة "لا تقسم الموارد المتاحة حسب حاجة كل قسم" فقد بينت النتائج إلى أن 31.4% إلى "أبدا" تليها "نادرا" بنسبة 28.6%، قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.71 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.22 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * فيما يتعلق بالعبارة "يوجد نقص كبير في الموارد على مستوى المؤسسة" فان 28.6% إلى "نادرا" تليها 27.1% إلى "أبدا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.11 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط لحسابي 3.62 يمكن القول أن في المؤسسة نادرا ما يكون هناك تنافس على الموارد، لقدرة المؤسسة على توفير المواد التي تحتاجها والتوزيع الجيد لها عبر أقسامها المختلفة من قبل مسؤولين عن العملية.

2.5. عبء الدور

جدول رقم(33): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بعبء الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
1.21447	3.3429	21.4	22.9	32.9	14.3	8.6	% أقوم بأعمال تفوق طاقتي الاحتمالية(أكلف بأعمال صعبة)
1.22972	3.3714	22.9	22.9	31.4	14.3	8.6	% لا امتلك سلطة كافية للقيام بالمسؤوليات المكلف بها وبالطريقة التي تناسبني
1.32260	3.3857	22.9	27.1	25.7	14.3	10	% ليس هناك وقت للراحة
1.32260	3.3000	24.3	20	30	12.9	12.9	% أتحمل أعباء خارج نطاق تخصصي وخارج وقت دوامي الرسمي
1.08046	3.3500	كل العبارات					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن:

- * بخصوص العبارة "أقوم بأعمال تفوق طاقتي الاحتمالية" فقد أشار 32.9% من إجابات الباحثين إلى "أحيانا" تليها "أبدا ونادرا ب 22.9%"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.34 والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.21 على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أما العبارة "لا امتلك سلطة كافية للقيام بالمسؤوليات المكلف بها وبالطريقة التي تناسبني" فان 31.4% إلى "أحيانا" تليها "22.9%" إلى "أبدا" و"نادرا"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.22 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أما بخصوص العبارة "ليس هناك وقت للراحة" فان 27.1% إلى "أحيانا" تليها 22.9% إلى "أبدا" و"نادرا"، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.38 والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.32 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * فيما يخص العبارة "أتحمل أعباء خارج نطاق تخصصي وخارج وقت دوامي الرسمي" فقد أشار 30% إلى "أحيانا" تليها 24.3% إلى "أبدا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.30 والتي تنتمي إلى المجال والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.32 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.35 والتي تعبر عن كون عبء الدور يتسبب في كثير من الأحيان بضغوط للعاملين، حيث من الملاحظ أن حجم المؤسسة يعتبر كبير جدا بالمقارنة مع عدد العمال فيها، فالمؤسسة أوقفت عملية التوظيف على الرغم من كثرة الأعمال وزيادتها بشكل مستمر فأصبح على العمال تحمل أعباء إضافية، وهذا ما يقلل من أوقات الراحة لديهم، فعلى المؤسسة مراعاة الطاقة الاحتمالية لعمالها ومحاولة لتخفيف عنهم بتوظيف عمال جدد وتخصيص بعض الأوقات للراحة.

2.6. طبيعة العمل

جدول رقم(34): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بطبيعة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
1.21106	3.2000	15.7	25.7	32.9	14.3	11.4	% تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية
113896	3.5000	21.4	30	32.9	8.6	7.1	% عملي لا يسمح لي بالتقدم وإبراز قدراتي ولا يقدم لي فرص للتجديد
1.16896	3.7143	21.4	34.3	25.7	2.9	8.6	% لا تتوافق قدراتي مع متطلبات الوظيفة التي اشغلها
1.02700	3.4714	كل العبارات					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن:

- * أما العبارة "تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية" فان **32.9%** إلى "أحيانا" تليها **25.7%** إلى "نادرا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.20** والتي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.21** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * بخصوص العبارة "عملي لا يسمح لي بالتقدم وإبراز قدراتي ولا يقدم لي فرص للتجديد والابتكار" فقد أشار **32.9%** إلى "أحيانا" تليها **30%** إلى "نادرا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.50** والتي ينتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.11** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * فيما يخص العبارة "لا تتوافق قدراتي مع متطلبات الوظيفة التي اشغلها" تشير النتائج أن **34.3%** إلى "نادرا" تليها **25.7%** إلى "أحيانا"، ويعكس المتوسط الحسابي ذلك حيث بلغت قيمته **3.71** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.16** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.47 فإنه نادرا ما تكون طبيعة العمل مصدرا للضغوط، لكن ومع هذا تعتبر تغلب الأعمال الروتينية على مهام و واجبات الوظيفة أحيانا ما تتسبب في الضغوط، ذلك أن عدم التجديد والعمل في جو واحد ممل يقتل الرغبة في العمل ويتسبب في قلق للعمال.

2.7. الظروف المادية

جدول رقم(35): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالظروف المادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
1.13152	3.6143	25.7	31.4	27.1	11.4	4.3	% لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة(التهوية، التدفئة،..)
1.10719	3.6143	27.1	28.6	25.7	15.7	2.9	% اعمل في بيئة غير صحية (تلوث، وجود مخاطر على سلامة العاملين)
0.96725	3.6714	32.9	27.1	30	4.3	5.7	% أماكن العمل ضيقة وغير مريحة
1.02700	3.4714	كل العبارات					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن:

- * حول العبارة "لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة(التهوية، التدفئة...)" فقد أشار 31.4% من الباحثين إلى "نادرا" تليها "أحيانا" 27.1%، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.13 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أما العبارة "اعمل في بيئة غير صحية (تلوث، وجود مخاطر على سلامة العاملين)" فان 28.6% إلى "نادرا" تليها 27.1% إلى "أحيانا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.10 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها
- * بخصوص العبارة "أماكن العمل ضيقة وغير مريحة" أشار 32.9% إلى "أبدا" تليها "أحيانا" بـ 30% بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.13 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.47 نلاحظ أنه نادرا ما تكون الظروف المادية بشكل عام مصدرا للضغط في المؤسسة، حيث أن المؤسسة تهتم وبشكل كبير بتوفير الظروف المادية الملائمة للعمل من إضاءة وتهوية ومساحات واسعة.... الخ

3. المصادر المتعلقة بالفرد

3.1. شخصية الفرد

جدول رقم(36): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بشخصية الفرد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات							
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1.10719	3.6143	27.1	25.7	31.4	12.9	2.9	%	أتميز بشخصية لا تستطيع التصدي والتعامل مع الضغط بشكل جيد	
1.07059	3.8857	37.1	25.7	28.6	5.7	2.9	%	لا احي المنافسة	
1.07878	3.9000	37.1	28.6	24.3	7.1	2.9	%	ثقتي بنفسي ضعيفة	
1.09403	3.8143	34.3	27.1	27.1	8.6	2.9	%	لا اقدر نفسي بالشكل الجيد واللازم	
0.96393	3.8036	كل العبارات							

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن:

* حول العبارة "أتميز بشخصية لا تستطيع التصدي والتعامل مع الضغط بشكل جيد" فان 31.4% تشير إلى

"أحيانا" تليها "أبدا" بنسبة 27.1%، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 والتي تنتمي إلى

المجال [3.4 - 4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.10 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما بخصوص العبارة "لا أحب المنافسة" فقد أشار 37.1% إلى "أبدا" تليها 28.6% إلى "أحيانا"، وقد

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 والتي تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف

المعياري 1.07 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما العبارة "ثقتي بنفسي ضعيفة" فقد أشار 37.1% إلى "أبدا" تليها "نادرا" 28.6%، وقد بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 3.90 والتي تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.07 إلى

عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* فيما يخص العبارة "لا اقدر نفسي بالشكل الجيد واللازم" تشير النتائج إلى إن **34.3%** ترجع إلى "أبدا" تليها **27.1%** إلى "نادرا" و"أحيانا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.81** والتي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.4]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.09** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها. من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي **3.8143** والتي تبين أن نادرا ما تكون شخصية الفرد مصدرا للضغط لدى العاملين.

3.2. قدرات و حاجات الفرد

جدول رقم(37): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بحاجات الفرد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات							
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1.08405	3.8857	35.7	31.4	21.4	8.6	2.9	%	ليس لدي طموح للتطور في العمل	
1.14398	3.9000	40	27.1	18.6	11.4	2.9	%	قدراتي ومهاراتي لا تمكنني من تلبية حاجات الوظيفة	
1.10382	3.6429	27.1	28.6	28.6	12.9	2.9	%	اعمل في جو يخلو من المودة والصدقة والمحبة	
1.00653	3.8095	كل العبارات							

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن:

* بخصوص العبارة "ليس لدي طموح للتطور في العمل" فإن **35.7%** تشير إلى "أبدا" تليها **31.4%** إلى "نادرا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.88** والتي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.4]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.08** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* حول العبارة "قدراتي ومهاراتي لا تمكنني من تلبية حاجات الوظيفة" فإن **40%** إلى "أبدا" تليها **27.1%** إلى "نادرا" بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.90** والتي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.4]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.14** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما بخصوص العبارة "أعمل في جو يخلو من المودة والصدقة والمحبة" حيث أشار **28.6%** إلى "أحيانا" تليها "نادرا" و "أبدا" بنسبة **27.1%**، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.64** والتي تنتمي إلى المجال **[4.2-3.4]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.10** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي تقدر قيمتها بـ 3.80 فإنه نادرا ما تتسبب قدرات وحاجات الأفراد في خلق ضغوط لدى العاملين، لكن يعتبر العمل في جو يخلو من المودة والصدقة مصدرا للضغط في بعض الأحيان ذلك أن العمال يقضون غلب أوقاتهم في مكان العمل، وأي جو غير ملائم يؤثر على نفسياتهم بشكل سلبي.

ضغوط العمل الخارجية

الحياة الأسرية

جدول رقم (38): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالحياة الأسرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات							
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
1.19834	3.6857	32.9	24.3	27.2	10	5.7	%	عائلي غير راضية عن عملي	
1.16326	3.6714	31.4	24.3	28.6	11.4	4.3	%	تعرضت في حياتي إلى مواقف (طلاق، موت..) والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير	
1.13626	3.6857	30	27.1	28.6	10	4.3	%	أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	
1.05628	3.6810	كل العبارات							

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن:

- * فيما يخص العبارة "عائلي غير راضية عن عملي" فيشير إلى أن 32.9% من المبحوثين إلى "أبدا" تليها "أحيانا" بنسبة 27.1%، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-14.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.19 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أما بالنسبة إلى العبارة "تعرضت في حياتي إلى مواقف (طلاق، موت..) والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير" فقد أشار المبحوثين إلى 31.4% إلى "أبدا" تليها 28.6% إلى "أحيانا"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-14.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.16 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* تشير إجابات المبحوثين حول العبارة "أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل" أن 30% منهم تعود إلى "أبدا" تليه 28.6% إلى "أحيانا" وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.13 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي تمثل قيمة 3.68 والتي تبين أن نادرا ما تكون الحياة الأسرية مصدرا للضغط، غير أن الدوام الطويل قد يتسبب في بعض الأحيان بضغط خاصة بالنسبة للنساء لأن المؤسسة تعتمد على نظام 3*8 في ساعات العمل، كما أن موقع المؤسسة النائي وعدم توفر النقل بشكل كبير يتسبب في مشاكل قد ينشأ عنها في كثير من الأحيان ضغط.

رقم(39): يمثل قيم المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارة ضغوط العمل الخاصة بالحياة الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1.18837	3.328	20	24.3	31.4	17.1	7.1	%	تدني المركز الاجتماعي للعاملين في المؤسسة
1.17813	3.3424	15	15	23	13	4	%	التامين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبى احتياجات الموظفين
1.05199	3.3357	كل العبارات						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن:

* بخصوص إجابات المبحوثين حول العبارة "تدني المركز الاجتماعي للعاملين في المؤسسة" نلاحظ أن 31.4% منهم يشيرون إلى "أحيانا" تليها "نادرا" بـ 24.3% وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.188 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* بخصوص العبارة "التامين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبى احتياجات الموظفين" التامين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبى احتياجات الموظفين" فان 23% إلى "أحيانا" تليها 15% إلى "نادرا" و"أبدا" وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.34 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.17 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي **3.33** فإن الحياة الاجتماعية في كثير من الأحيان تكون مصدرا للضغط، حيث أن تدني المركز الاجتماعي للعاملين في المؤسسة وعدم قدرة التأمين الصحي الموجود في المؤسسة على تلبية حاجات العاملين من شأنه أن يتسبب في قلق لدى العاملين.

-الحياة الاقتصادية

جدول رقم (40): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل بالحياة

الاقتصادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						العبارات
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
1.32041	2.9000	11.4	24.3	30	11.4	22.9	% ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية (راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد)
1.22339	2.8429	11.4	15.7	35.7	20	17.1	% راتب قليل مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسة أخرى
1.14760	2.8429	17.1	21.1	37.1	17.1	7.1	% اهتمام الإدارة بتحقيق الأرباح دون النظر إلى احتياجات الموظفين النادية
1.06548	2.9952	كل العبارات					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن:

* فيما يخص العبارة " ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية (راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد)" فإن **30%** من المبحوثين أشاروا إلى "أحيانا" تليها "دائما" **24.3%** إلى "نادرا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.90** والتي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.32** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* في حين قد أشار المبحوثين حول العبارة "راتب قليل مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسة أخرى" فإن **35.7%** من المبحوثين أشاروا إلى "أحيانا" تليها "غالبا" بنسبة **20%**، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.84** والذي ينتمي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.22** على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

* أما حول العبارة "اهتمام الإدارة بتحقيق الأرباح دون النظر إلى احتياجات الموظفين المادية" فقد أشار **37.1%** إلى "أحيانا" تليها النسبة **21.1%** والتي تعود إلى "نادرا"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.82** والتي تنتمي إلى المجال **[2.6-3.4]** "أحيانا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.14** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

من خلال ما سبق ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي **2.99** فإن في كثير من الأحيان تكون الحياة الاقتصادية سببا في ظهور الضغط لدى العاملين، حيث أن ارتفاع مستوى الأسعار وضعف القدرة الشرائية للعاملين وأيضا انخفاض مستوى الأجور بالمقارنة مع الوضع السائد ومع الوظائف الأخرى من نفس النوع، من شأنه أن يجبط العاملين ويسبب لهم نوع من الضغط.

-جميع فقرات المحور الأول

جدول رقم(41):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الخاصة بالمحور الأول

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	0.89145	3.4930	ضغوط العمل التنظيمية
*0.000	1.03270	3.3643	الهيكل التنظيمي
*0.000	1.07274	3.4629	نمط القيادة والإشراف
*0.000	0.95944	3.5238	الاتصال
*0.000	1.15035	3.3143	عملية اتخاذ القرار
*0.000	1.03821	3.5786	نظام التقييم
*0.000	1.15035	3.5000	نظام الحوافز والأجور
*0.000	1.11632	3.4857	عملية التدريب والتكوين
*0.000	1.01007	3.7143	التكنولوجيا
*0.000	0.85419	3.5813	ضغوط العمل الوظيفية
*0.000	0.98700	3.6282	صراع الدور
*0.000	0.98708	3.7240	غموض الدور
*0.000	1.0905	3.6048	جماعات العمل
*0.000	1.09733	3.6472	التنافس على الموارد
*0.000	1.08046	3.3500	عبء الدور
*0.000	1.02700	3.4714	طبيعة العمل
*0.000	0.96725	3.6714	ظروف العمل المادية

*0.000	0.94366	3.8065	ضغوط العمل الفردية
*0.000	0.95393	3.8036	شخصية الفرد
*0.000	1.00653	3.8095	قدرات وحاجات الفرد
*0.000	0.92829	3.3373	ضغوط العمل الخارجية
*0.000	1.05628	3.6810	الحياة الأسرية
*0.000	1.05199	3.3357	الحياة الاجتماعية
*0.000	1.06548	2.9952	الحياة الاقتصادية
*0.000	0.83232	3.5404	جميع فقرات المحور الأول

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22). * الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0,05$)

من خلال الجدول رقم (41) يتضح أن:

قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول (مصادر ضغوط العمل) تقدر **3.54** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري **0.83** والتي تشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها. أي أن المؤسسة نادرا ما تتوفر على مصادر ضغوط العمل داخلية متمثلة في (الضغوط التنظيمية، الضغوط الوظيفية والضغوط الفردية) و خارجية .

-الأداء الوظيفي

جدول رقم(42): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						العبارات
		مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	
0.95759	3.34429	14.3	31.4	41.4	10	2.9	% التخطيط قبل أداء العمل
0.94672	3.7286	21.4	40	31.4	4.3	2.9	% عمل الشيء الصحيح (عمل ما يطلب مني بالتدقيق)
0.91502	3.6571	15.7	45.7	30	5.7	2.9	% عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة
0.94178	3.8000	24.3	40	30	5.7	2.9	% الاعتماد على الجهد الشخصي في أداء الأعمال
1.01704	3.5429	12.9	47.1	28.6	4.3	7.1	% التعاون مع الفريق لأداء الأعمال
0.92817	3.6714	17.1	42.9	34.3	1.4	4.3	% التقيد بالأنظمة وقرارات العمل في انجاز الأعمال
0.93705	3.8143	22.9	45.7	24.3	4.3	2.9	% الجهد المبذول في العمل

0.92077	3.8000	24.3	42.9	24.3	5.7	2.9	%	الالتزام بأوقات الدوام الرسمية
0.93483	3.9000	27.1	44.3	22.9	2.9	2.9	%	الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
1.2999	3.8000	25.7	42.9	21.4	5.7	4.3	%	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة
0.88336	3.7286	17.1	38.6	37.1	4.3	2.9	%	القدرة على القيام بأعمال إضافية
0.91954	3.6286	27.1	32.9	28.6	7.1	4.3	%	مستوى أدائي مقارنة مع زملائي
1.07868	3.7143	17.1	38.6	37.1	4.3	2.9	%	مستوى أدائي مقارنة مع بداياتي في العمل
1.07868	3.7143	17.1	38.6	27.1	7.1	4.3	%	القابلية والرغبة على العمل
0.99689	3.8571	28.6	40	22.9	5.7	2.9	%	مهاراتي وقدراتي مقارنة مع بداياتي في العمل
1.07301	3.4714	15.7	37.1	32.9	7.1	7.1	%	اشعر بالاستقرار الوظيفي وعدم التفكير في تغيير الوظيفة إذا سححت الفرصة
1.05775	3.8000	30	32.9	28.6	4.3	4.3	%	اهتم دائما بتحقيق أهداف المؤسسة
1.0694	3.7571	28.6	32.9	28.6	5.7	4.3	%	الاهتمام بالمظهر العام إمام الناس
0.75119	3.71111	المتوسط الكلي						

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (42):

- * بخصوص العبارة "التخطيط قبل أداء العمل" أشار 41.4% من الباحثين إلى أن مستوى أدائهم "متوسط" تليها النسبة 31.4% التي تشير إلى مرتفع، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.34 والتي تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] "متوسط" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.95 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * وأشار 40% من الباحثين حول العبارة "عمل الشيء الصحيح (عمل ما يطلب مني بالتدقيق)" إلى "مرتفع" تليها النسبة 31.4% إلى "متوسط" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري إلى 0.94 تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

- * حول العبارة "عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة" فقد أشار 45.7% إلى مرتفع تليها النسبة 30% والتي تشير إلى "متوسط"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.91 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * فيما يخص العبارة "الاعتماد على الجهد الشخصي في أداء الأعمال" فقد أشار 40% من الباحثين إلى "مرتفع" تليها النسبة 30% إلى "متوسط"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.94 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * أما بخصوص العبارة "التعاون مع الفريق لأداء الأعمال" فدللت النتائج على أن 47.1% من إجابات الباحثين ترجع إلى "مرتفع" تليها النسبة 22% إلى "متوسط"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.54 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "نادرا" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.01 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * أشارت إجابات الباحثين حول العبارة "التقييد بالأنظمة وقرارات العمل في انجاز الأعمال" إلى أن 42.9% منهم إلى "مرتفع" تليها 34.3% إلى "متوسط"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.92 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * -في حين أشار الباحثين حول العبارة "الجهد المبذول في العمل" أن 45.7% منهم إلى "مرتفع" تليه النسبة 24.3% إلى مرتفع جدا و متوسط، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.93 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * أما بخصوص العبارة "الالتزام بأوقات الدوام الرسمية" فقد دلت النتائج على أن 42.9% إلى "مرتفع" تليها 24.3% إلى "متوسط"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.92 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * بخصوص العبارة "الدقة في انجاز الأعمال في الوقت المحدد" فقد أشار 44.3% إلى "مرتفع" تليها 27.1% إلى "مرتفع جدا"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.93 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * حول العبارة "القدرة على التكيف وانجاز الأعمال في الحالات الطارئة" فقد أشار 42.9% إلى "مرتفع" تليها النسبة 25.7% إلى "مرتفع جدا"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري 1.29 إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

- * بخصوص العبارة " القدرة على القيام بأعمال إضافية" فقد أشار **38.6%** إلى " مرتفع" تليه "متوسط" بنسبة **37.1%**، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.72** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **0.88336** إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * أشار **32.9%** بخصوص العبارة " مستوى أدائي مقارنة مع زملائي" إلى "مرتفع" تليه النسبة **28.6%** إلى «متوسط»، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.62** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **0.91** إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * -فيما يتعلق بالعبارة " مستوى أدائي مقارنة مع بداياتي في العمل" فقد أشار **38.6%** إلى "مرتفع" تليها **37.1%** إلى "متوسط"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.71** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.07** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * بينت النتائج بخصوص العبارة " القابلية والرغبة على العمل" أن **38.6%** إلى "مرتفع" تليها النسبة **27.1%** إلى "متوسط"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.71** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.07** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * حول العبارة " مهاراتي وقدراتي مقارنة مع بداياتي في العمل" فقد أشار **40%** إلى "مرتفع" تليها **22.9%** إلى "متوسط"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.85** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **0.99** إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- * دلت إجابات الباحثين حول العبارة "اشعر بالاستقرار الوظيفي وعدم التفكير في تغيير الوظيفة إذا سحقت الفرصة" على أن **37.1%** إلى "مرتفع" تليها **32.9%**، بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.47** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.07** إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- * فيما يخص العبارة " اهتم دائما بتحقيق أهداف المؤسسة" فقد أشار **32.9%** إلى "مرتفع" تليه **30%** إلى "مرتفع جدا"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.80** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.05** إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها.
- * بخصوص العبارة " الاهتمام بالمظهر العام أمام الناس" تشير النتائج إلى أن **32.9%** تعبر عن "مرتفع" تليها النسبة **28.6%** والتي تعبر عن "متوسط"، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.75** والتي تنتمي إلى المجال **[3.4-4.2]** "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري **1.06** إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

جدول رقم (43): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لجميع عبارات المحور الثاني

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة (العبارة)
0.000	0.75119	3.7111	جميع عبارات المحور الثاني

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يبين الجدول رقم (43):

* أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني تتمثل في 3.71 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] "مرتفع" وتدل قيمة الانحراف المعياري 0.75 إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

من خلال الجدولين 42 و 43 نلاحظ أن مستوى أداء العاملين في المؤسسة يعتبر مرتفع وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط لحسابي 3.71 .

المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي، الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

تعتمد الباحثة من خلال هذا المبحث إلى اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (1-sample k-s) كوجروف سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن الاختبارات المعلمية، تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية للاستبانة ككل أكبر من (0.05).

جدول (44): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمبجروف_سميرنوف)

sig	
0.31	الاستبانة ككل
0.436	المحور الأول
0.134	المحور الثاني

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يتضح من الجدول رقم (44):

أن مستوى المعنوية لاستبانة ككل أكبر من (0.05) وأيضاً مستوى المعنوية للمحورين أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

وللتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا عند مستوى المعنوية 0.05" لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية وأثبتت صحتها في العينة المدروسة.

وكبداية سنتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا، ترجع إلى المتغيرات الشخصية، لنقوم بعدها بالتحقق فيما إذا

كانت هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في ملبنة نوميديا.

-تنص الفرضية الفرعية الأولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي

ونقوم باختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الأولى كالتالي:

- اختبار الفرضية الجزئية الأولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس "

لاختبار الفرضية الجزئية الأولى تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)

جدول رقم (45): نتائج تحليل للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس

الجنس	معامل فيشر	sig	t
ذكر	3.118	0.079	-2.373
أنثى			

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يتبين من خلال الجدول رقم (45):

* أن قيمة T المحسوبة (-2.373) أقل T الجدولية (1.664) وأن قيمة مستوى المعنوية 0.079 وهي أكبر من (0.05) فإننا نرفض للفرضية البديلة H^1 ونقبل الفرضية العدمية H^0 والتي تقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

* في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى، فإننا نخلص إلى عدم إثبات صحتها في العينة المدروسة.

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير العمر "

لاختبار الفرضية الجزئية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) حيث تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05) أما إذا كانت مستوى المعنوية أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (46): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الجنس (one way anova)

المتغير	F	sig
المحور الثالث	1.343	0.112

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يتبين من خلال الجدول رقم (46):

* أن قيمة F (1.343) أقل F الجدولية (2.447) وأن قيمة مستوى المعنوية قد بلغت 0.112 وهي أكبر من (0.05) مما يعني رفض الفرضية البديلة H^1 وقبول الفرضية العدمية H^0 والتي تقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير السن.

* في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية، فإننا نخلص إلى عدم إثبات صحتها في العينة المدروسة

● اختبار الفرضية الجزئية الثالثة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين

إجابات الباحثين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي"

لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) حيث تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05) أما إذا كانت مستوى المعنوية أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة

جدول رقم (47): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المستوى التعليمي (one way anova)

المتغير	F	sig
المحور الثالث	2.500	0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (47):

* نلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة الجدولية F أن قيمة مستوى المعنوية قد بلغ 0.000 وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي.

* في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، فإننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة.

• اختبار الفرضية الجزئية الرابعة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات الباحثين تعزى إلى متغير الاقدمية"

لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، حيث تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05) أما إذا كانت مستوى المعنوية أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (48): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الاقدمية (one way anova)

المتغير	F	SIG
المحور الثالث	2.619	0.024

المصدر: من أعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (48):

* أن قيمة F المحسوب (2.619) أكبر من F الجدولية (2.447) وان قيمة مستوى المعنوية 0.024 وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير الاقدمية.

* في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة، فإننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة.

اختبار الفرضية الجزئية الخامسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات الباحثين تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

جدول رقم (49): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المنصب الوظيفي (one way anova)

المتغير	F	SIG
المحور الثالث	1.179	0.245

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يتبين من خلال الجدول رقم (49):

* أن قيمة F المحسوبة (1.179) أقل من F الجدولية (2.447) مستوى المعنوية 0.245 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية البديلة H^1 وقبول الفرضية العدمية H^0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المنصب الوظيفي"

* في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة، فإننا نخلص إلى عدم إثبات صحتها في العينة المدروسة.

نتقل إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية وذلك باختبار الدلالة الإحصائية للعلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي وذلك بالاعتماد على الانحدار المتعدد.

• الفرضية الفرعية الثانية " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا".

جدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	R	R ₂	F	SIG
	-0.781	0.610	106,498	0.000

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

للإجابة على الفرضية الفرعية الثانية " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا" تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد R_2 يساوي (0.610) وهذا يعني أن ضغوط العمل تفسر ما قيمته 61% من التغير في الأداء الوظيفي كما يبين أن معامل الارتباط R والذي بلغت قيمته (-0.781) والتي تعتبر عن علاقة عكسية قوية بين المتغيرين، كما أن النموذج ككل معنوي عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000

تم إجراء اختبار فيشر (F) وبلغ القيمة 106.498 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.000 (أقل من $\alpha=0.05$) وبالتالي تعتبر النتائج الإحصائية مقبولة

— بما أن النموذج ككل معنوي فان على الأقل أحد أو كل العناصر تؤثر على الأداء الوظيفي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H^1 "

— في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية، فإننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة. وللتعرف على أكثر المصادر تأثيراً جزئياً الفرضية الفرعية إلى فرضيات جزئية

- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا " .

الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الأولى

VIF	R ₂	R	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	T	B	
1.000	0.513	-0.716	0.000	71.559	0.000	6.329	0.716	الثابت
					0.000	8.459		التنظيمية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (51) يتضح:

* أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي.

* أن معامل الارتباط R يساوي (-0.716) مما يؤكد على قوة العلاقة العكسية بين المتغيرين.

* قيمة معامل التحديد R₂ تساوي (0.513) وهذا يعني أن 51.3% من التباين في المتغير التابع (الأداء

الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (ضغوط العمل التنظيمية)، وأن الباقي يرجع لعوامل أخرى.

وبناءً على النتائج تؤكد الفرضية البديلة H¹ التي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين " .

- الفرضية الجزئية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين ضغوط

العمل الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا "

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثانية

VIF	R ₂	R	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	T	B	
1.000	0.765	-0.578	0.000	95.692	0.000	5.313	0.761	الثابت
						9.782		الوظيفية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (52) يتضح:

* أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الوظيفية والأداء الوظيفي.

* أن معامل الارتباط R يساوي (-0.578) مما يؤكد على علاقة عكسية متوسطة بين ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي.

* قيمة معامل التحديد R₂ تساوي 76.5% وهذا يعني انه 76.5% من التغير في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل (ضغوط العمل الوظيفية) والباقي لعوامل أخرى.

وبناءً على النتائج نقبل الفرضية البديلة H¹ التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين ضغوط العمل الخاصة بالوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.

● الفرضية الجزئية الثالثة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي"

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثالثة

VIF	R ₂	R	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	T	B	
1.000	0.627	-0.792	0.000	95.692	0.000	5.639	0.792	الثابت
					0.000	10.685		الفردية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (53) يتضح:

* أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخاصة لفرد والأداء الوظيفي.

* أن معامل الارتباط R يساوي (-0.792) مما يؤكد على العلاقة العكسية القوية بين ضغوط العمل الخاصة بالفرد و الأداء الوظيفي.

* قيمة معامل التحديد R₂ تساوي 62.7% وهذا يعني أن 62.7% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (ضغوط العمل الفردية)، وأن الباقي يرجع لعوامل أخرى.

وبناءً على النتائج نقبل الفرضية البديلة H¹ التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا".

- الفرضية الجزئية الرابعة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا"

الجدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الرابعة

VIF	R ₂	R	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	T	B	
1.000	0.357	-0.597	0.000	37.744	0.000	7.649	0.597	الثابت
					0.000	6.144		الخارجية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

من خلال الجدول رقم (54) يتضح:

* أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي.

* أن معامل الارتباط R يساوي (-0.597) مما يؤكد على العلاقة العكسية المتوسطة بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي.

* قيمة معامل التحديد R₂ تساوي 35.7% وهذا يعني أن 35.7% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (ضغوط العمل الخارجية)، وان الباقي يرجع لعوامل أخرى.

الجدول رقم (55): نتائج التحليل ANOVA

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	35.510	6.678	4	26.712	1
		0.188	65	12.224	
			69	38.36	

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

يضم الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار.

الفرض الصفري: الانحدار غير معنوي (لا يختلف عن الصفر).

الفرض البديل: الانحدار معنوي (يختلف عن الصفر).

من الجدول رقم (55) نجد:

* أن قيمة F تقدر بـ **35.510** وهي قيمة أكبر من 5 و قيمة المعنوية (0.000) وهي أقل من **0.05** ومنه نرفض الفرض العدم H^0 ونقبل الفرض البديل H^1 ونحكم على النموذج والعلاقة بين المتغير التابع وجميع أو أحد المتغيرات المستقلة على الأقل كونها ذات تأثير معنوي، أي توجد علاقة وهذه العلاقة ذات معنوية فالخلف في عنصر واحد على الأقل من مصادر ضغوط العمل قادر على التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا-قسنطينة.

ومن خلال الجدول رقم (56) أدناه والذي يوضح مدى تأثير كل مصدر من مصادر ضغوط العمل على

الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا وقد تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (56): نتائج تحليل معادلة الانحدار

R2	R	SIG	F	SIG	T	A	
				0.000	4.258	1.004	الثابت
				0.371	0.902	-0.121	التنظيمية
0.686	-0.828	0.000	35.510	0.000	4.351	-0.201	الوظيفية
				0.000	4.489	-0.398	الفردية
				0.873	0.160	-0.014	الخارجية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

الأداء الوظيفي = 1.004 - 0.121 التنظيمية - 0.201 الوظيفية - 0.398 الفردية - 0.014 الخارجية

بناءً على نتائج الجدول أعلاه ومعادلة الانحدار نلاحظ أن كل (انخفاض بـ 0.121 في ضغوط العمل التنظيمية وانخفاض بـ 0.201 في ضغوط العمل الوظيفية وانخفاض بـ 0.398 في ضغوط العمل الفردية وانخفاض بـ 0.014 في ضغوط العمل الخارجية) يؤدي إلى الزيادة بوحدة واحدة في الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا-قسنطينة.

إلا أن كل من مصادر الضغوط الوظيفية والفردية هي أقل من **0.05** وهي سبب معنوية تحليل التباين للانحدار، في حين أن مصادر الضغوط التنظيمية والخارجية تعد غير معنوية كون قيمة SIG أكبر من **0.05** وبالتالي فتأثيرها لا يؤخذ بعين الاعتبار، وبالتالي يتم حذف المتغيرين من النموذج يصبح النموذج كما يلي:

الجدول (57): نتائج تحليل الانحدار المعدل

R2	R	SIG	F	SIG	T	A	
				0.000	4.451	1.026	الثابت
0.682	-0.826	0.000	7.871	0.000	4.415	-0.326	الوظيفية
				0.000	4.533	-0.398	الفردية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS V.22).

وليصح النموذج النهائي للانحدار الخطي على النحو التالي:

الأداء الوظيفي = $1.026 - 0.326$ ضغوط العمل الوظيفية - 0.398 ضغوط العمل الفردية

أي لو انخفضت ضغوط العمل الوظيفية بـ (0.326) و ضغوط العمل الفردية بـ (0.398) لارتفع الأداء الوظيفي بوحدة واحدة.

بعد إعادة بناء النموذج النهائي يتضح أن:

- * تؤثر ضغوط العمل مجتمعة ككل على الأداء الوظيفي لكن عند تجزئتها فان ضغوط العمل التنظيمية والخارجية لا تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- * مستوى المعنوية اقل من (0.05) لكل من (الوظيفة و الفرد)، أي أن المتغيرين معنويين.
- * مستوى المعنوية لقيمة (F) المحسوبة أقل من 0.05 وبالتالي؛ فان النموذج ككل مقبول (ذو معنوية) بمعنى قبول الفرضية الفرعية الثانية
- * معامل الارتباط (R) يساوي (82.6%)، أي أن نسبة الارتباط عكسية وقوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- * معامل الارتباط المعدل (R₂) يساوي (68.2%)، وهي نسبة التغير في الأداء الوظيفي والتي يفسرها المتغيرين (الوظيفية والفردية).
- * بناءً على النتائج السابقة تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا"

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بمناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها أو عدم صحتها في العينة المدروسة، ومدى توافق نتائجها مع ما جاء في الجانب النظري.

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: والتي تقسم إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية

أ- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين تعود إلى متغير الجنس.

بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، من خلال باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (**independent samples test**) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، حيث بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أن الجنسين أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق، وهذا راجع إلى أن الجنس لا يؤثر في درجة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين وهذا يؤكد صحة النتيجة.

* مناقشة نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين تعود إلى متغير العمر.

بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، باستخدام تحليل التباين الأحادي (**one way anova**) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة تعود إلى متغير العمر، حيث بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أن الفئات العمرية لم يجيبوا في نفس الاتجاه والذي يرجع إلى أن الأفراد كبار سن اكتسبوا خبرة من الحياة والحياة العملية بشكل خاص بالمقارنة مع الشباب. وبالتالي العمر يؤثر في درجة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا يؤكد صحة النتيجة.

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05) حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة تعود إلى متغير المستوى التعليمي، بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أن فئات المستوى التعليمي لم يجيبوا في نفس الاتجاه وهذا راجع إلى أن الأفراد أصحاب المستويات التعليمية العليا لهم دراية ووعي أكبر بالعمل وبكيفية القيام به وأيضا كيفية التعامل مع الضغوط بحكم دراستهم لمواد مختلفة خاصة في الجامعات، وهذا حسب نتائج البحث التي أكدت على ارتفاع نسبة الجامعيين في المؤسسة، وكما هو معروف على الجامعة الاهتمام بالجانب النفسي في أي تخصص وكيفية التعامل مع أي مشكلة من أي نوع في العمل، فالمستوى التعليمي يؤثر في درجة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين وهذا ما يؤكد صحة النتيجة.

– مناقشة نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين تعود إلى متغير الاقدمية في العمل

بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)

لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05) حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعود إلى متغير الاقدمية في العمل، بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أن فئات الاقدمية في العمل لم يجيبوا في نفس الاتجاه وهذا يرجع إلى الخبرة المكتسبة من سنوات العمل، فالأقدمية في العمل تكسب العمال خبرة في مجال عملهم وفي كيفية تعاملهم مع مختلف المشاكل التي تواجههم وهذا ما يؤكد صحة النتيجة.

–مناقشة نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين تعود إلى متغير المنصب الوظيفي.

بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة ، باستخدام تحليل لتباين الأحادي (one way anova) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حول أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المنصب الوظيفي، حيث بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أن فئات المناصب أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق، وهذا راجع إلى أن المنصب الوظيفي ليس له دور في درجة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين وهذا يؤكد تحقق الفرضية العدمية الخامسة.

ثانياً-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا". إلى وجود تأثير قوي وذو علاقة عكسية قوية بين ضغوط العمل الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط نسبته (-0.781)، ومعامل تحدي قدره (0.61) أي 61% من التغير في الأداء يعود إلى مصادر ضغوط العمل المتطرق إليها في الدراسة والباقي إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة.

-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

أظهرت النتائج المتوصل إليها من اختبار الفرضية الجزئية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين ضغوط العمل الخاصة بالمنظمة والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (-0.761) ، أن هناك تأثير عكسي لضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد متوسط ضغوط العمل التنظيمية الموجودة في المؤسسة (بمعامل نادرا 3.49 حسب نتائج الدراسة)، وقيمة الأداء الوظيفي مرتفعة وبالتالي تؤثر ضغوط العمل التنظيمية إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا.

3-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

يتضح من خلال نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين ضغوط العمل الوظيفية والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية (-0.765)، أي أن هناك تأثير عكسي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي، فكلما انخفضت ضغوط العمل الخاصة بالوظيفة زاد الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي (بمعامل 3.59 "نادرا" حسب نتائج الدراسة) تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا حيث تم تحديد قيم مرتفعة للأداء على مستوى الملبنة

4-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الجزئية الثالثة باستخدام معامل الارتباط، بين ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي وجود علاقة عكسية قوية وذات دلالة إحصائية، بمعامل ارتباط (-0.792) أي وجود تأثير عكسي لضغوط العمل الفردية على الأداء الوظيفي، فكلما انخفضت ضغوط العمل الفردية أدت إلى ارتفاع الأداء الوظيفي وهذا ما تؤكدته قيمة متوسط ضغوط العمل الفردية الموجودة في المؤسسة **3.80** "نادرا" ، حسب نتائج الدراسة تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا والتي حدد بمتوسط حسابي مرتفع.

5-مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الجزئية الرابعة باستخدام معامل الارتباط العلاقة بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بمعدل ارتباط (-0.597) ، أي أن هناك أثر سلبي لضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي لضغوط العمل الخارجية (بمعدل أحيانا **3.33** حسب نتائج الدراسة)، وقيمة المتوسط الحسابي المرتفعة للأداء الوظيفي حيث أن ضغوط العمل الخارجية تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا

خلاصة:

من أجل الوقوف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين قمنا في هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث قمنا في البداية بوصف منهج الدراسة وخصائص أفراد العينة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل وبغرض معرفة مصادر ضغوط العمل في المؤسسة وأثر كل مصدر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقمنا أيضا بتحليل محاور الاستلانة ، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية من خلال معادلة الانحدار البسيط والمتعدد لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل كالتالي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: والتي تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات جزئية. باستخدام اختبار T للعينات المستقلة للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بمتغير الجنس تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة 0.05 أما بالنسبة للفرضيات الجزئية الأخرى فقد تم استخدام اختبار ONE WAY ANOVA فقد بينت النتائج إلى قبول الفرضيات البديلة الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالعمر والثالثة الخاصة بالمستوى التعليمي والرابعة الخاصة بالاقدمية "أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات الباحثين حول اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر المستوى التعليمي والاقدمية" أما الفرضية الجزئية الخامسة الخاصة بالمنصب الوظيفي فتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا" وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتأكد من صحتها، وقد توصلت النتائج إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة، وللتعرف أكثر على مصادر ضغوط العمل واثر كل مصدر على الأداء الوظيفي تم استخدام الانحدار البسيط لكل فرضية جزئية وإعداد المعادلة البنائية لاستخدام الانحدار المتعدد وقد توصلت النتائج إلى إثبات كل الفرضيات الجزئية

خاتمة

خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا بقسنطينة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي أجريناها من أجل إسقاط جزء كبير ومهم من الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على أهم ضغوط العمل، ومصادرها المختلفة، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين خاصة والمؤسسة عامة. وكان من جملة النتائج المستخلصة في الجانبين النظري والتطبيقي حول موضوع الدراسة ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

يعتبر الأداء الوظيفي أهم عنصر يمكن أن يتحدد من خلاله أداء المؤسسة ككل، ويبين أيضاً مدى قربها من تحقيق أهدافها وتخطيطها للمستقبل. فالأداء الوظيفي هو تنفيذ العامل للمهام المنسوبة إليه ويجب أن يتضمن هذا التنفيذ عنصرين مهمين، ألا وهما الكفاءة والتي ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتخفيض التكاليف، والفعالية والتي تتعلق بتحقيق الأهداف المطلوبة ليتم الحكم على الأداء بأنه جيد أم لا؟ وهل يحقق فعلاً تقدماً للمؤسسة؟، وهنا تظهر أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي فليس كل ما ينفذه الفرد من أعمال أو ما ينجزه يعتبر كاف، ويساهم فعلياً في تحقيق أهداف المؤسسة. فعملية التقييم ومن خلال أساليبها المختلفة ومعاييرها المتعددة والتي يتم اختيارها حسب طبيعة ونوعية العمل، يمكنها الكشف فيما إذا كان أداء العاملين قريب أو بعيد مما هو مطلوب وأيضاً تحديد قيمة الانحراف عن الأداء الفعلي (إن وجدت) ومحاولة تصحيحها، حيث أن عملية التقييم تتوقف عليها العديد من القرارات المصيرية مثل: الترقية، أو النقل، أو حتى ترك العمل، لكن قبل اتخاذ مثل هذه القرارات يجب على المؤسسة أو الإدارة العليا التعرف على الأسباب الحقيقية لمثل هذا الأداء، لأن العامل لا يتحمل المسؤولية وحده بل تتحمل المؤسسة جزء منها، من خلال عدم توفيرها للعوامل الملائمة للأداء الجيد. فالأداء الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل خاصة بالفرد أو المنظمة، من بين هذه العوامل ضغوط العمل والتي تم تناولها بنوع من التفصيل وحسب ما رأته الباحثة أنه مهم. فضغوط العمل هي ردة فعل أو استجابة نتيجة تعرض الفرد لموقف يشعره بالتهديد، قد يكون مصدره خارجي مثل الحياة الاقتصادية، أو داخلي ما يتعلق بالتنظيم، الوظيفة، أو حتى الفرد أو أكثر دقة القدرات الفردية أو الفروقات الفردية، والتي تعتبر المسؤولة عن تحديد طريقة

إدراكه للضغوط وكيفية تعامله معها، فالضغوط ليست كلها سلبية كما هو معروف عليها بل يوجد حد معين من الضغوط تؤثر إيجابيا على الأداء، لأن ممارسة العمال لعملهم في جو خالي من أي ضغط يدفعهم للشعور بالملل وعدم الأهمية. فمشكلة الضغوط إذن تكمن في مستواها أو درجة حدتها. وهناك من الآراء من يعتبرها إيجابية أي مهما زادت حدها يزيد معها مستوى الأداء الوظيفي، وهناك من يعتبرها سلبية أي أن أي حد أو مستوى مهما كان منخفض أو مرتفع أو حتى متوسط فتأثيره سلبي ويؤدي إلى انخفاض الأداء، هذه كلها عبارة عن وجهات نظر بنيت على أسس وتجارب وفرضيات كان صحيحة في وقت تطبيقها، وعموما فكلما زادت الضغوط أثرت سلبا على العمال وبالتالي خفضت من أدايم، وهنا يتطلب من الجهتين الفرد والمنظمة مواجهة الضغوط عند حدوثها أو الوقاية منها قبل حدوثها، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات لتفادي الأضرار النفسية والجسمية على مستوى الأفراد و الخسائر التي قد تلحق بالمنظمة.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

- أن لضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 على الأداء الوظيفي تربط بينهم علاقة عكسية قوية، حيث كلما زادت الضغوط في ملبنة نوميديا كلما أدى إلى انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين فيها وهذا ما يوضحه معامل الارتباط (-0.78) ومعامل التحديد (0.61)؛
- أن للخبرة والمستوى التعليمي دور كبير في إدراك الفرد للضغوط التي يتعرض لها، حيث أن للخبرة دور كبير في التخفيف من حدتها، كما أن للمستوى التعليمي دور أيضا في التعامل الجيد معها بحكم توفر الفرد على المعلومات والقدرات المهمة لأداء أعماله، والعنصر المشترك بين هذين العنصرين هو عامل المعرفة لأن كل منهما يكسب الفرد المعرفة بالأداء أكثر من غيره؛
- تتوفر ملبنة نوميديا على ضغوط العمل بشكل نادر بمتوسط حساب قدره (3.54) وهذا ما يؤكد على العلاقة العكسية بينه وبين الأداء الوظيفي، وقد بينت الدراسة أن معدل الأداء في ملبنة نوميديا مرتفعة ويقدر متوسطه الحسابي 3.71.
- إن لضغوط العمل الوظيفية تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا عند مستوى معنوية 0.05؛

- إن لضغوط العمل الفردية تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا عند مستوى معنوية 0.05؛
- إن لضغوط العمل التنظيمية تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا عند مستوى معنوية 0.05؛
- إن لضغوط العمل الخارجية تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا عند مستوى معنوية 0.05؛
- تتوفر المؤسسة أحيانا على ضغوط عمل تنظيمية مصدرها الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي 3.36 ، وتعتبر ازدواجية في الأعمال والوظائف هي أكثر مصدر لضغط العمل في هذا العنصر فالهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بالوضوح والتصميم الجيد؛
- نادرا ما تتوفر المؤسسة على ضغوط العمل التنظيمية مصدرها نمط القيادة والاستشراف بمتوسط حسابي 3.46 وأكثر مصدر للضغط في هذا العنصر هو توقع رئيسي جهدا أكبر من طاقتي، فقادة والرؤساء في المؤسسة يضغطون على العمال لبذل أقصى جهد في العمل وقد يقومون بإعطاء العمال أعمال إضافية، إلا أنهم يعاملون العمال باحترام وتقدير ويسود النمط الديمقراطي في اغلب الأحيان؛
- نادرا ما تتوفر المؤسسة على ضغوط عمل تنظيمية مصدرها عملية الاتصال بمتوسط حسابي 3.52 وتعتبر عدم توفر المؤسسة على وسائل اتصال حديثة هي أكثر المصادر للضغط في هذا العنصر، حيث تتميز المؤسسة بسهولة الاتصال بين مختلف المستويات وأيضا في نفس المستوى وسهولة انتقال المعلومة في الوقت وبالدقة المطلوبة؛
- أحيانا ما تتوفر المؤسسة على ضغوط عمل تنظيمية تتعلق بعملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي 3.31 ويعتبر عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار الحاصلة على أكبر نسبة في هذا العنصر، تحتكر مجموعة من الإدارات في المؤسسة القرارات من حيث اتخاذ وأيضا من حيث مناقشتها؛
- نادرا ما يكون مصدر ضغوط العمل التنظيمية نظام الحوافز والأجور بمتوسط حسابي قدره 3.50، الراتب قليل بالمقارنة مع ما ابذله من جهد هي الحاصلة على النسبة الأكبر في هذا العنصر، حيث يرى بعض العمال أن حقهم مسلوب وأنهم لا يحصلون على المقابل المادي الذي يستحقونه.

- تتوفر المؤسسة على ضغوط عمل تنظيمية تتعلق بنظام تقييم الأداء بشكل نادر بمتوسط حسابي قدره **3.57** ويعتبر عدم تعبير النتائج عن الأداء الفعلي هي الحاصلة على أعلى نسبة في هذا العنصر، وبعد القيام بمقابلات مع العديد من الأطر في المؤسسة اتضح أن المؤسسة لا تعمل بنظام تقييم الأداء بل تعتمد على أساليب سهلة مثل عملية التنقيط السنوي؛
- نادرا ما تتوفر المؤسسة على ضغوط عمل تنظيمية متعلقة بالتدريب والتكوين وقدرت قيمة المتوسط الحسابي **3.48** ، وعدم حصول الفرد على أي تدريب أو تكوين خلال فترة العمل هي الحاصلة على أعلى نسبة في هذا العنصر، من خلال مجموعة من المقابلات تبين أن المؤسسة ميزانية قيمة ومحددة لتدريب وتكوين العمال، ومن الطبيعي أن تنحصر عملية التدريب على الأفراد المؤهلين والمسؤولون المباشرون عن الآلات والمعدات الجديدة، وأيضا دو المؤهل العلمي لسهولة تلقي التكوين.
- نادرا ما تتوفر المؤسسة على ضغوط عمل تنظيمية متعلقة بالتكنولوجيا بمتوسط حسابي قدره **3.71** وتعتبر عملية تدريب العمال على مختلف الوسائل الحديثة هي الحاصلة على أعلى نسبة في هذا العنصر، على الرغم من أن عملية التدريب والتكوين في المؤسسة موجودة ومخصص لها مبالغ، إلا أنها تعتبر متوسطة نوعا ما بسبب عدم تلقي التدريب الكافي لمختلف الآلات الموجودة في المؤسسة من جهة، وأيضا قدمها وعدم تجديدها منذ فترة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى باعتبارها مؤسسة وطنية؛
- نادرا ما يوجد صراع الدور في الوظيفة (ضغوط العمل الوظيفية) يقدر المتوسط الحسابي **3.62** ويمكن تحديد أكثر العبارات التي تسببت في ضغوط العمل في هذا العناصر:
 - * تدخل الآخرين في مجال عملي؛
 - * الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي؛
- يتميز أغلب الأعمال في المؤسسة بالوضوح فكل عامل له عمله المحدد وأيضا له رئيس واحد يلجا إليه.
- نادرا ما تتسبب جماعة العمل في ضغوط العمل الوظيفية متوسطها الحسابي **3.60** ويعتبر الصراع بين العاملين هي المتحصلة على أعلى نسبة في هذا العنصر، بسبب كثرة الأعمال ولا يوجد متسع من الوقت للاحتكاك بين الأفراد أيضا بسبب قانون المؤسسة الصارم والرقابة الدائمة؛
- أحيانا تتوفر المؤسسة ضغوط العمل الوظيفية الخاصة بعبء الدور ويقدر متوسطها الحسابي **3.35** وهذا راجع لأسباب (التي حصلت على أعلى نسبة):

- * عدم امتلاك السلطة الكافية للقيام بالمسؤوليات المكلف بها؛
 - * القيام بأعمال تفوق الطاقة الاحتمالية للعمال؛
 - * ليس هناك وقت للراحة؛
 - * تحمل أعباء خارج نطاق التخصص وخارج وقت الدوام الرسمي.
- ما تم ملاحظته في المؤسسة أن عدد العمال قليل جدا بالمقارنة مع الأعباء وعدم قدرة المؤسسة المادية أو عدم رغبتها في توظيف عمال جدد، مما أدى إلى الأسباب سالفة الذكر.
- نادرا ما تكون طبيعة العمل مصدرا لضغوط العمل الوظيفية بمتوسط حسابي قدره **3.47**، وتعتبر تغلب الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الحاصلة على أعلى نسبة في هذا العنصر؛
 - نادرا ما تتوفر المؤسسة على ضغوط عمل وظيفية تتعلق بالظروف المادية بمتوسط حسابي **3.67** ، وتعتبر البيئة غير الصحية الحاصلة على أعلى نسبة في هذا العنصر، من خلال زيارتي المتعددة للمؤسسة فهي تتوفر على ظروف عمل حسنة من حيث الإضاءة، التهوية، المساحات...، وبما أنها مؤسسة ذات طابع إنتاجي وفيه آلات خطيرة وحساسة وقد حاولت المؤسسة توفير أدوات الأمان والحماية، إلا أنها تبقى قليلة بالمقارنة مع الأخطار؛
 - نادرا ما تتسبب شخصية الفرد في ضغوط العمل الفردية بمتوسط حسابي **3.80**، وتعتبر عدم تقدير الذات بالشكل اللازم الحاصل على أكبر نسبة في هذا العنصر.
 - نادرا ما تكون قدرات وحاجات الأفراد في ضغوط العمل الفردية بمتوسط حسابي **3.80**، ويعتبر الجو الذي يخلو من المودة والصدقة والمحبة هو الحاصل على النسبة الأكبر في هذا العنصر، فالعلاقات الإنسانية في المؤسسة تعتبر ضعيفة ولا يوجد اتصال ولا تعاون بين عمال المؤسسة إلا في حدود العمل؛
 - تسبب الحياة الأسرية أحيانا في ضغوط العمل الخارجية بمتوسط حسابي قدره **3.68**، وتعتبر المشاكل العائلية التي يتسبب فيها الدوام الطويل هي الحاصلة على أعلى نسبة في هذا العنصر، فنظام العمل المتبع في المؤسسة هو نظام الثلاث دوريات وقد يتأخر العمال لليل خاصة أن أول دورية تبدأ على الواحدة صباحا وبالتالي أوقات انتهاء الدوام غير مناسبة خاصة للنساء؛
 - نادرا ما تتسبب الحياة الاجتماعية مصدر لضغوط العمل الخارجية بمتوسط حسابي **3.33**.

- أحيانا ما تكون الحياة الاقتصادية سببا في ضغوط العمل الخارجية بمتوسط حسابي قدره 2.99 وهذا راجع إلى:

* الراتب القليل بالمقارنة بنفس الوظيفة في المؤسسة أخرى؛

* ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين مستوى الأجور.

- يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة مرتفع بشكل عام بمتوسط حسابي قدره 3.71 .

التوصيات:

حتى تتمكن ملبنة نوميديا من احتلال المراتب الأولى في السوق واكتساب القدرة على المنافسة والتصدي للمؤسسات الأخرى، لا بد أن تحل المشاكل التي تعرقل تطورها ونموها وتحبط جهودها المبذولة لتحقيق أداء متميز وكسب المزيد من العملاء، مما يساهم في زيادة معدلات الأرباح والحصة السوقية. وبناء على نتائج الدراسة السابقة وانطلاقا من آراء أفراد العينة المدروسة، وأيضا من خلال مختلف المقابلات مع بعض الأطر والعمال في المؤسسة محل الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- إعادة النظر في تقسيم الأعمال لتفادي عدم الازدواجية فيها وأيضا التخصص الوظيفي حتى لا تكون هناك مشاكل وصراعات بين العمال؛

- مراعاة الرؤساء للمرؤوسين وعدم تحميلهم أكثر من طاقتهم بإعطائهم أعمال إضافية لساعات عمل إضافية؛

- توفير المؤسسة لوسائل اتصال حديثة لمواكبة التطور في السوق؛

- تقدير جهود العاملين وإعطائهم ما يستحقون من مقابل مادي الذي يعبر فعليا عن جهودهم؛

- الاعتماد الفعلي على نتائج عملية التقييم ومكافئة العمال على أساسها؛

- التوزيع العادل للبرامج المتعلقة بالتدريب والتكوين وإعطائها لمن يستحقها ومحاوله إفادة أكبر عدد من العمال فيها؛

- تدريب العمال على الآلات الحديثة لإمكانية الاستفادة منها أكثر ومحاوله التجديد في المعدات الموجودة أو تغييرها إذا لزم الأمر؛

- إعطاء حرية للأفراد للقيام بأعمالهم ونسب المهام لذوي الاختصاص؛

- محاولة المؤسسة لخلق جو من المودة بين العاملين لتفادي الصراع بينهم وتخفيف حدة صرامة القوانين؛
- توظيف عمال جدد في المؤسسة بسبب كثرة الأعمال ولتخفيف الضغط على العمال الأساسيين في المؤسسة؛
- توفير عوامل الصحة والسلامة بسبب خطورة بعض الأعمال والآلات في المؤسسة؛
- توفير مستشار نفسي على مستوى المؤسسة من شأنه أن يعزز ثقة الفرد بنفسه ويجعله أكثر تأثير لذاته؛
- إعطاء الأفراد بعض الوقت للراحة ولتوفير حاجاتهم الأساسية مثل الغذاء، وأيضاً لتكوين علاقات في العمل.

مقترحات الدراسة:

من بين المقترحات التي قدمتها عينة الدراسة ضمن المقابلات التي تمت مع العديد من عمال المؤسسة محل الدراسة نذكر منها:

- فتح مجال التوظيف أمام القوة الشبابية لزيادة عدد العمال وتخفيف حدة الأعباء على الموظفين الحاليين؛
- تقديم دورات تدريبية للرؤساء في كيفية التعامل مع العمال وإدارتهم بشكل جيد؛
- الرفع في الرواتب الممنوحة للعمال لتتوافق مع ما يتم بدله من مجهود خاصة أن هناك نفس الوظائف في مؤسسات أخرى يتقاضى أصحابها مرتبات أعلى؛
- إفادة عمال بتدريبات خارج المؤسسة وعدم تكرار نفس الأشخاص كل مرة لتكون تكلفة ذات مردود أكثر؛
- محاولة تلطيف الجو بين العمال وخلق نوع من المودة بينهم وتوطيد العلاقات الإنسانية، من خلال وضع برامج ترفيهية ومخيمات صيفية... الخ؛
- إعطاء الأفراد مساحة لإبراز قدراتهم من خلال تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات؛
- الاهتمام أكثر بالتأمين الصحي والاجتماعي للعمال في المؤسسة.

أفاق الدراسة:

تم اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية من قبل الباحثة والتي من الممكن أن تسهم في إثراء موضوع الدراسة وتخدم البحث العلمي

- دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور التأهيل الوظيفي في الحد من ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية؛
- اثر الصراع بين الأفراد على جودة الأداء التنظيمي؛
- استراتيجيات المؤسسة لمواجهة ضغوط العمل؛
- الاختيار والتعيين الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي منحى تطبيقي معاصر، دار الإعلام، عمان، الأردن، 2012.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. احمد ماهر، "السلوك التنظيمي": مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
4. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
7. احمد ماهر، كيفية التعامل وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
8. احمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2004.
9. اندرو اي شوارتز، إدارة الأداء، المهارات التي تحتاجها للنجاح في عامل الأعمال، ط1، مكتبة جرير، عمان، الأردن، 2001.
10. اندروي سيزلاقي؛ مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة ، 1991.
11. انس عبد الباسط عباس، السلوك في منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
12. اوبراي س دانيالز، الحصول على أفضل ما لدي الناس في العمل -كيف تستخدم القوة الخارقة للدعم-، ط1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2000.
13. باري كشيوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، القاهرة، 2003.
14. بسويوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، هيليوبوليس، مصر، 2005.
15. بيترف داركر، ممارسة الإدارة، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2013.
16. تسيير مقداي وآخرون، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
17. توفيق عبد الرحمان، مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، القاهرة، مصر، 2004.
18. جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
19. جريندريج وآخرون، تعريب ومراجعة رفاعي احمد؛ بسويوني إسماعيل "إدارة السلوك في المنظمات " ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية، 2004.

20. جمال الدين محمد المرسي؛ ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
21. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
22. جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، مصر، مارس 2007.
23. جون بي، التعايش مع ضغوط العمل كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط2، المملكة العربية السعودية، مجلة الابتسامه، 2008.
http://www.ibtesamah.com/showthread-t_394555.html#post2914561
- الاطلاع يوم 2017/01/12 الساعة 17:30
24. جوهرة اقطي، القيادة الإستراتيجية للمعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
25. جيران جليبر؛ روبرت بارون، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
26. جيل لندزيلد، إدارة الغضب، ط4، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
27. جين وكر؛ شيرشها وس، ترجمة خالد العامري، عن إدارة الأفراد، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2009.
28. حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
29. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2001.
30. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
31. حسن راوية، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
32. حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
33. حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
34. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
35. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية و وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
36. حسين محمد الضمور، مستوى توجه موظفي البنوك نحو الأداء، ط1، امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
37. حليلة قادري، مصادر الضغوط المهنية للأستاذ الجامعي وعلاقته بالرضا المهني، جمعية ستيفين للصحة النفسية، سطيف، 2010/11/26.
38. حمدي علي الفرماوي؛ رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
39. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
40. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

41. خالد احمد سلامة الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
42. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
43. خضير كاظم حمود الفريجان وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
44. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2010.
45. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
46. دايل كارنيفي، فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، مجلة الابتسامة، <https://drive.google.com/file/d/0B5t47XK1bvInQjMyeGFpQi1nOVE/view> تم الاطلاع عليه يوم 2016/12/15
47. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
48. روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء كيف نقيس ونطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
49. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
50. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
51. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
52. زهير ثابت، كعيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
53. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
54. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
55. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
56. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
57. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007.
58. سعد أبو شتري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
59. سلامة عبد الحافظ: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
60. سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لقيم العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2011.
61. سهيل إدريس، المنهل قاموس عربي، ط3، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003.
62. سهيلة محمد عباس؛ علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
63. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، ط1، دار النهضة العربية، قناة السويس، مصر، 2005.
64. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

65. شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
66. صالح بن عطية الجهيني، الضغوط المهنية لدى المعلمين والمعلمات... القاتل الصامت، مجلة المعرفة، 2015/07/30، http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=439&Model=M&S
[ubModel=140&ID=2553&ShowAll=On](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=439&Model=M&S) شوهد يوم 2017/02/25، الساعة 21:47
67. صالح محمدي؛ محسن العامري؛ منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
68. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
69. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
70. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
71. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
72. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
73. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
74. طه عبد العظيم حسين؛ سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2006.
75. طه عبد العظيم؛ سلامة عبد العظيم حسين، إدارة الضغوط النفسية والتربوية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006.
76. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005 .
77. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
78. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
79. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في مؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، الطائف، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية الأمنية، 1998.
80. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
81. عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، ط1، دار وائل للنشر، 2008.
82. عبد الباري درة إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
83. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 1، مكتبة لبن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
84. عبد الرحمان محمد هيجان بن احمد، ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدراكها، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

85. عبد الرزاق الرحاحلة؛ زكريا احمد العزام السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
86. عبد الستار إبراهيم، السعادة الشخصية في عالم مشحون بالتوتر وضغوط الحياة، ط2، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر، 2010.
87. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
88. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
89. عبد العزيز بدر النداوي، عوملة إدارة الموارد البشرية "النظرية الإستراتيجية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
90. عبد العزيز بدر النداوي، عوملة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
91. عبد العزيز مخيمر؛ وآخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
92. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006.
93. عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
94. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
95. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
96. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
97. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، دون سنة النشر.
98. علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
99. علي عبد الهادي مسلم؛ راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
100. علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط3، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003.
101. علي غربي؛ إسماعيل قيرة؛ بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
102. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
103. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
104. عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
105. عمر مصطفى محمد النعاس، دراسات في الضغوط المهنية والصحة النفسية، ط1، الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، مصراته، الجماهيرية العظمى، 2008.
106. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
107. عويد سلطان الشمعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
108. فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

109. فاروق عبده فليه؛ محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
110. فتحي احمد دياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
111. فرنسوا اجبرو ، ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007ص: 370.
112. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري- المفهوم وأساليب القياس والنماذج-، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص: 95.
113. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
114. كاري كوبر؛ ستييفن بالمر، صناعة النجاح، كيف تتعامل مع التوتر، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
115. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمين، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
116. لوري ايه؛ ليدن روينستاين، دليل إدارة الضغوط استراتيجيات للتمتع بالصحة والسلام الداخلي، ط1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
117. ماجدة بهاء الدين السيد عبيد، الضغط النفسي و مشكلاته و أثره على الصحة النفسية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
118. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
119. ماري البرت، كوكي كار، من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرين وكيفية تفاديها، ترجمة مكتبة جرير، الرياض السعودية، 1999.
120. مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
121. مجيد الكرجي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
122. محمد جاسم العبيدي، علم النفس الشخصية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
123. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
124. محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
125. محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009 .
126. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، العيكان للنشر، 2008.
127. محمد جاسم عبيدي، علم النفس الشخصية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
128. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
129. محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، الإسكندرية، 1999.

130. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
131. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
132. محمد سرور الحريري، الإدارة المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
133. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
134. محمد صبحي اق بيق، إدارة رأس المال البشري، ط1، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2016.
135. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم الإدارة الحديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
136. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
137. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
138. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
139. محمد نبيل سعد سالم؛ محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
140. محمد نمر سعيد، الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء الإداري، ط1، دار المستشارون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
141. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
142. محمد يوسف عقله، إدارة الأفراد، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
143. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
144. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
145. محمود يحيي سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، ط2 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
146. مروان جلعود، وسائل معالجة ضغط العمل لدى إداري الجامعات في محافظة الخليل ومؤشراتها ونتائجها، مجلة جامعة القدس للدراسات والأبحاث، عدد 12، فلسطين، 2008.
147. مصطفى أبو بكر إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
148. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992.
149. مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب مفاهيم مبادئ ونظريات مدخل سلوكي، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
150. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
151. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
152. مفتاح عبد السلام الشويهدى، الصحة والسلامة المهنية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ط1، ليبيا، 2008.

153. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
154. مهدي زويلف؛ علي العضائية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
155. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن ، 2012.
156. موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات ، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
157. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،، 2002.
158. موسى قاسم القريوطي؛ علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4 ، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
159. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
160. نادر احمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
161. ناصر المعايضة، قاموس المصطلحات الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
162. ناصر ميزاب، إشكالية مفهوم الذات عبر مقاربات نفسية مختلفة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
163. نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
164. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2010.
165. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإداري (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
166. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
167. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
168. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
169. الهاشمي لوكيا؛ بن زول فتيحة، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة- دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2006.
170. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
171. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الجزائر، 2004.
172. ياسر عبيرات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
173. يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
174. يعقوب حسين نشوان؛ جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004.
175. يوسف حجيم الطائي؛ وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.

1. أسماء إبراهيمي ، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة-دراسة ميدانية على عينة من الممرضات و المعلمات بدائرة طولقة ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص علم النفس المرضي الاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
2. أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
3. أيمن احمد إبراهيم العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
4. إيهاب ربحي الغصين، اثر الإعلام الأمني على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.
5. باباه ولد سيدهم، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، 2010.
6. باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي-دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
7. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
8. حنين نعمان علي الشريف، اثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
9. خالد بن عبد الله الحنطية، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003 .
10. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2014.
11. سامية بن طالب ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة-دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بوقرة بومرداس، 2010.

12. سبرينة مانع ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم ي علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
13. سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة -CLP- منطقة سطيف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
14. شراف عقون ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة ولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
15. شفيق شاطر ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
16. عبد الكريم بويرطخ ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الجرار الفلاحية ، (دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية)، رسالة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
17. عبد الله بن عطية الزهراني، اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة- أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007.
18. عبد الله بوعويش ، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العنصر البشري-دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعو 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013.
19. عبد الله عبد الرحمان النميان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
20. عبد المجيد واحدي، الضغط المهني وعلاقته باتجاهات الإطارات والعاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2008.
21. عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2012.
22. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006.

23. عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحواجز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
24. فتيحة مزباني، اثر مصادر الضغط المهني استراتيجيات المقاومة والمعبرية الانفعالية والدافعية /العقلانية على الاحتراق النفسي عند ضباط الشرطة-دراسة ميدانية بالمديرية العامة للأمن، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على - شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.
25. فدوى محمد رمضان، اثر استخدام نظم مساندة اتخاذ القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم- محافظات قطاع غزة- بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
26. فريدة زيني،الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مقترنة بين جامعات تونس - الجزائر-المغرب-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسين بن بو علي الشلف، 2013.
27. فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
28. كريم فروق، التكوين الإداري، وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر الفترة من 2000 إلى 2010)، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013.
29. محمد بن حامد، مصادر الضغط المهني لدى أساتذة التربية البدنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية- دراسة ميدانية لثانويات ولاية بليدة-، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2008.
30. محمد بوشريبة، تسيير الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
31. محمد عزوز، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية- دراسة حالة مقر إدارة ولاية الجلفة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010.
32. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2014.
33. مراد كواشي، إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة- دراسة حالة المؤسسات العمومية للاسمنت في الجزائر- أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2012.

34. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
35. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
36. مها حسن الحسن القحمان، الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه فلسفة، تخصص السكن وإدارة منزل، كلية التصميم، جامعة أم القرى، 2015.
37. ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
38. نihal شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
39. نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، مكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2005.
40. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل البئر العائر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
41. هدى بن محمد، اثر نظم المعلومات على أداء المنظمات- دراسة ميدانية في شركات التأمين بالجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014.
42. الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال تخصص علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006.
43. يسمينة عبرش ، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر-دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009.
44. يوسف لعجايلية ، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية- دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، محمد خيضر بسكرة، 2015.

المقالات العلمية

1. لويزة فرشان، اثر الضغط المهني على حوادث العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

2. ماجد محمد الفراء؛ محمود عبد الرحمان الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2008.
3. إسماعيل حجازي؛ سعاد معاليم، دور التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27/28، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ودواعي تبنيتها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2015.
5. بلقاسم سلاطنة، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، بسكرة، فيفري 2004.
6. حسين الطيب بورغدة؛ ناريمان بشير دريس، اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة وحدة إنتاج التلغاز الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للالكترونيات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، تشرين الأول 2015.
7. حمزة الأحسن، الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم-دراسة ميدانية في البلدة وتيبازة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 1، المجلد 1، سبتمبر 2015، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
8. خالد احمد الصدايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول+الثاني، 2011.
9. خديجة عاشور، ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جوان، 2012.
10. خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، غزة، فلسطين، 2007.
11. رجاء مريم، مصادر الضغوط النفسية المهنية - دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق، المجلد 24، العدد الثاني، 2008.
12. رجاء مريم؛ أمل الأحمد، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض-دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق،- مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 2، 2008.
13. سالم الرحيمي؛ توفيق المارديني، اثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة اربد الأهلية -دراسة ميدانية على طلبة جامعة اربد الأهلية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد الأول، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، 2014.
14. سامر عبد المجيد البشاشة، اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، 2005.
15. حسين سحراء أنور، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، 2013.
16. سليم نعامة؛ أنور جميل علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسر الوطنية بدمشق-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 5، دمشق، 2011.

17. سميرة ميسون؛ فوزية محمدي، إدراك مصادر الضغط المهني وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010.
18. الشريف بقة؛ فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2، جوان 2005.
19. شفاء محمد علي، اثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، بغداد، 2015.
20. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.
21. صابر بحري، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد 2، جوان 2014.
22. صالح بن عبد الرحمان السعد؛ مراد بن عمر درويش، أسباب و نتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية-دراسة استكشافية، مجلة جامعة عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1، 2008.
23. الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة باتنة، 2007.
24. عبد الفتاح بوخخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري قسنطينة، ديسمبر 2002.
25. عبد الفتاح صالح خليفات؛ شرين محمد المطارنة، اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010.
26. عبد الله الضريبي، أساليب مواجهة الضغوط النفسية والمهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة دمشق، المجلد 26، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
27. عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
28. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة-مجلة الباحث، العدد العاشر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012.
29. علي محمد عبد الوهاب، سلوكيات اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة، المجلد السادس، العدد الثالث، 2005.
30. فريدة بوغازي، تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، سكيكدة، العدد 11، 2015.
31. موسى سلامة اللوزي؛ عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد الأول، 2012.

32. نهاد عباس كرمش الزيدي، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد الثامن، 2014.
33. وهيبه قرماش ، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد8، جامعة الجزائر 3، جوان 2014.
34. يوسف عبد بحر ، أيمن سليمان أبو سويرح، اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد2، 2010.

الملتقيات العلمية

1. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، مارس2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
2. هشام مكي؛ نادية مداح، دور ضغوط العمل في نشوء ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين، ملتقى وطني لضغوط العمل بين الإهمال والاهتمام، 11-12 فيفري 2014، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

مواقع الانترنت

1. معاجم، الصحاح اللغة www.maajim.com/dictionary/ضغط#4-34305 شوهد 2018/02/01 السا 18:08.

المراجع باللغة الأجنبية

Les livers

1. Philip j and others, coping with work stress areview and critique, 1ed, published wiley-blach we, oxford, 2010.
2. Chan Kwor-bun, work stress and coping among professionals, published by brill, leiden, Boston, 2007.
3. Derek Torrinton ; Laura Hall, personnel management 'a new approach, 2nd edition, prentice hall, new York, 1991.
4. Chan Kwor-bun, work stress and coping among professionals, published by brill, leiden, Boston, 2007.
5. David Wain wright ; michael clan, work stress the making of a modern epidemic , first edition, published by master book services limited, oxford, Britain, 2002.
6. Fred Luthans, organizational behavior, 6th ed , mc graw-hill, new York, 1992.
7. Groupe de recherche de monreau shepell, priorites en matière de santé mentale au travail, morneau shepell, canada, 2016.
8. DANIEL L. ARAOZ, power over stress at work, published by thorogood, London, 1998.
9. Ricardo Bloug and others, stress at work a report prepared for the work foundation's principal parthners, 1ed, published by the world foundational, February, London, 2007.
10. Jeremy Stranks, stress at work management and prevention, 1ed, published by elsevier buter worth-heinemann, oxford, 2005.
11. M. Lassagne; J. Perriad; A. Rozan ; C .Trontin, l'évaluation économique du stress au travail, édition quae, Versailles cedex, France, 2012.
12. Philippe j and others, coping with work stress areview and critique, 1ed, published by wiley-black well, oxford, 2010, p7

13. Gibson James L, organization (behavior, structure, processes), 8th ed, Richard d.irwin, Boston, 1994.
14. David Miller; Djing Tocare, work stress and burnout in HIV/AIDS, first pub, published by routledrg, London, 2000.
15. T.A.Beehr, psychological stress in the work place, rout ledge, London, 1995.
16. Fred Luthans, organizational behavior, 12th ed, mc graw-hill, new York, 2011.
17. Michael Porter, l'avantage concurrentiel comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, Belgique, 2005.
18. Susan Michie, causes and management of stress at work, occup environ, N 59, London, uk, 2002.
19. Cadin(L) ; guein(F) ; Pigeyre(F), gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie, édition dunod, paris, 2002.
20. Michel Valante , dictionnaire économie- finance- banque- comptabilité, édition Dalloz, paris, France, 1993.
21. Gaurav Vaish, high performance IOS apps optimize your code for better apps, 1st ed, orelly media, sepastopol, Ukraine, 2010.
22. Pascal Fabre et autres, management et contrôle de gestion, manuel et applications ; dunod, paris, France, 2007.
23. Jin Collins, de la performance à l'excellence, devenir une entreprise leader, traduit Agnès prigent, nouveaux horizons, paris, France, 2006.
24. Brigitte Doriath ; Christian goujet, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3ieme ed, dunod, paris, France.
25. Noe, Raymond A, Hollen beck, john R, Gerhrty, Barry, and Wright, patrick M 'fundamentals of human Ressource Management 2ed), Boston, MC Graw-hill Lrwin,2007.
26. Sid Ahmed ben raouane, le management des ressources humaines étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, office des publications universitaire, 2010.
27. Jaen-Bernard Bruneteaux, gestion du ressources humaines et communication,ed clepoin le maghreb, tunis, 2008.
28. Stewart Liff, improving the performance of government employees, amanagers guide, amacom, usa, 2011.
29. Sylvie Saint-onge ; victor haines, gestion des performances au travail, billant de connaissance, editions de boeck université, bruxelles ,2007.
30. Alain Labruffe, management des compétences, construire votre référentiel,afnor saint-denis, France,2003.
31. Jacqueline Barraud ; Françoise kittel ; martine moule, la fonction ressources humaines, métiers, compétences et formation. 2ieme ed, dunod, paris, France.
32. Michael Armstrong, performance management key strategies and practical guidelines, 3ed; kogan page, London, British, 2006.
33. Josée martel, M.B.A, solving preventing stress in the work place mental health at work from difining to solving the problem, published by chain in occupational health and safety management, university Laval, Quebec, Canada, 2005.
34. John Stredzick, qn introduction to human resource management, first pub, planta tree, Great Britain, 2000.

Les articles

1. .Alain Grosselin ; kevin R murphy, l'échec de l'évaluation de la performance, gestion, septembre 1994. <http://www.humanside.info/docs/EchecEvalPerf.pdf>

2. Situation chez les indépendants une expertise collective de l'inserm, stress au travail et santé, dossier stress, institut national de la santé et de la recherche médicale, 21 juin 2011, paris, France.
3. Jungwee Park, work stress and job performance, statistic Canada, catalogue N. 75-001-XIE, decembre 2007.
4. Melanie Bickford, stress in workplace a general overview of the causes, the effects and the solutions, Canadian mental health association New found land and laborator division, august, 2005.
5. Philippe Douillet ; isabelle mary, agir sur le stress et les risques psychosociaux travail et chargement, N 318, mars/avril, paris, France, 2008.
6. Journal de l'autre rive, Le stress au travail, decembre-janvier-février2017, Québec, canada. http://www.autre-rive.ca/pdf/bulletins/2011/Infoxiete_dec_janv_fev011-012.pdf
7. Stavroula Lek and others, work organization and stress, world health organization, protection workers health series N 3, 2003
8. David Giauque et autres, stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de suisse ramande dans un contexte de réformes, @grh, N 9, boeck supérieure, 2013, <http://www.cain.info/revue-@grh-2013-4-page-123-htm>. 2017/02/11 يوم
9. Francois ; d.Liévin, démarche de prévention du stress au travail, la realisation d'un diagnostic organisationnel, DMT études et enquêtes 107, édition inrs ,3ieme trimestre 2006, paris, France.

Les seminaries

1. Stress au travail un defi collectif, journée mondiale de la sécurité et de santé au travail, 28 avril 2016, liere ed , organisation internationale du travail, Genève.
2. Roxane Py ; Michel Vandamme, la souffrance au travail : comment prévenir et prendre en charge ?, semaine d'information sur la santé mentale, sante mental et travail au archives nationales du monde du travail, Roubaix, 14 mars 2017.
3. Sandrine Ponnelle, mesurer le stress au travail définitions, approches et outils dévaluation, journée d'échanges 'santé au travail de la recherche a la pratique ' a l'URCA, université de reins, 17 juin 2016.
4. Benoit Ndi Zambo, les outils d'évaluation de la performance individuelle, leur qualité et leur objectivité, la conférence sur la fonction publique (évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique), 28/06/2001, benin.
5. Bo zhang ; J.llewelyn Monis, high-performance work system and organization performance, testing evidence from pr china, the international journal of human ressource management, London, England, 2013.
6. Sonia Lupien, le stress au travail-quand le mamouth entre au travail, conference de sofia lupier, 26 avril 2017, amphithéâtre bell, Montréal, canada.

Les thèses

1. Amy Rebecca Caponett, the correlates of work role stress with employee burnout engagement, doctoral dissertation, trace Tennessee research and creative exchange, university of Tennessee, Knoxville, august 2012.
2. Roland Ferenczilas, work stress and organizational justice, ph.D.dissertation, management and business administration doctorate school, institute of management faculty of organizational behavior, convinus university Budapest, Hongrie, 2011.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	أثار ضغوط العمل على الفرد حسب المركز الكندي للصحة والسلامة المهنية	01
70	معايير تحليل الوقت.	02
88	فروض النظرية X و Y لدوغلاس	03
170	منتجات الوحدة (ملبنة نوميديا)	04
171	توزيع العمال حسب نوع عقد العمل	05
171	توزيع عدد العمال حسب وظائف المؤسسة	06
176	يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستثمارات	07
-180 -181 182	الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الأول من المحور الأول مع الجزء الذي تنتمي إليه	08
-182 183	الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الثاني مع الجزء الذي تنتمي إليه	09
183	الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الثالث من المحور الأول مع الجزء الذي تنتمي إليه	10
184	جدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الرابع من المحور الأول مع الجزء الذي تنتمي إليه	11
-184 185	جدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مع المحور الذي تنتمي إليه	12
185	جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	13
186	جدول رقم (14) معاملات ارتباط المحاور مع بعضها ومع أبعاد كل محور (مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات الأبعاد الفرعية و محاور الدراسة)	14

187	جدول رقم (15): معامل الفا كروباخ لتحديث ثبات الاستبانة	15
187	جدول رقم(16) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	16
-187 188	جدول رقم(17):توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	17
188	جدول رقم(18):توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	18
189	جدول رقم(19)توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الاقدمية	19
189	الجدول رقم (20):توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي	20
190	الجدول رقم(21): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالهيكل التنظيمي	21
191	جدول رقم (22):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بنمط القيادة والإشراف	22
-192 193	جدول رقم (23):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بعملية الاتصال	23
194	جدول رقم (24):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بعملية اتخاذ القرار	24
195	جدول رقم (25):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بنظام الحوافز والأجور	25
196	جدول رقم(26):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بنظام تقييم الأداء	26
198	جدول رقم(27):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بعملية التدريب والتكوين	27
199	جدول رقم(28):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالتكنولوجيا	28
200	جدول رقم (29): يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة لصراع الدور	29
201	جدول رقم(30):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بغموض الدور	30

203	جدول رقم(31):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل بجماعة العمل	31
204	جدول رقم(32):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالتنافس على الموارد	32
205	جدول رقم(33):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بعبء الدور	33
206	جدول رقم(34):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بطبيعة العمل	34
207	جدول رقم(35):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالظروف المادية	35
208	جدول رقم(36):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بشخصية الفرد	36
209	جدول رقم(37):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بحاجات الفرد	37
210	جدول رقم(38):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالحياة الأسرية	38
211	جدول رقم(39):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل الخاصة بالحياة الاجتماعية	39
212	جدول رقم (40):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات ضغوط العمل بالحياة الاقتصادية	40
-213 214	جدول رقم(41):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الخاصة بالمحور الأول	41
-214 215	جدول رقم(42):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)	42
218	جدول رقم (43):يمثل قيم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لجميع عبارات المحور الثاني	43
219	جدول (44): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمبجروف_سميرنوف)	44

220	جدول رقم (45): نتائج تحليل للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس	45
221	جدول رقم (46): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الجنس (one way anova)	46
221	جدول رقم (47): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المستوى التعليمي (one way anova)	47
222	جدول رقم (48): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الاقدمية (one way anova)	48
222	جدول رقم (49): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المنصب الوظيفي (one way anova)	49
223	جدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	50
224	الجدول رقم (51) نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الأولى	51
224	الجدول رقم (52) نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثانية	52
225	الجدول رقم (53) نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثالثة	53
226	الجدول رقم (54) نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الرابعة	54
226	الجدول رقم (55): نتائج التحليل ANOVA	55
227	جدول رقم (56) نتائج تحليل الانحدار	56
228	الجدول (57) نتائج تحليل الانحدار المعدل	57

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	مراحل الضغوط عند سيلاي	01
13	نموذج ميتشغان	02
14	نموذج هب	03
15	نموذج ماكجرات	04
16	نموذج لازاروس فلوكمان	05
16	نموذج ليبر ونيومان 1978	06
17	نموذج مارشال	07
18	نموذج كرايتر وكيتيكر 1979:	08
19	نموذج جيسون وزملاءه 1982	09
20	نموذج كوبر	10
21	نموذج karasek	11
21	نموذج beehr et bhagat:	12
22	نموذج سيزلاقي و ولاس 1987	13
23	نموذج الهيجان 1998	14
24	عناصر ضغوط العمل	15
28	مصادر ضغوط العمل حسب fred tuthans	16
31	مصادر ضغوط العمل الخارجية حسب بورتر	17
46	العلاقة بين المنظمة والفرد	18
50	مصادر ضغوط العمل حسب susan	19
55	الشكل رقم (20): مراحل ضغوط العمل حسب هانز سيلاي	20
86	هرم الحاجات لماسلو	21
98	الفرق بين الكفاءة والفعالية	22
103	محددات الأداء الوظيفي	23
118	أهداف عملية التقييم	24

136	طريقة التدرج البياني	25
137	طريقة ترتيب العاملين	26
139	طريقة التوزيع الإجباري	27
140	طريقة المقاييس المتدرجة	28
141	طريقة قوائم المراجعة	29
142	طريقة الأحداث الحرجة	30
145	خطوات طريقة الإدارة بالأهداف	31
147	طريقة التقدير السلوكي	32
151	طريقة الاختيار الإجباري	33
162	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الأولى	34
163	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الثانية	35
164	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الثالثة	36
165	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حسب وجهة النظر الرابعة	37
179	النموذج الفرضي للدراسة	38

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر
II	إهداء
-III	ملخص
I V	
ا-1	مقدمة
	الفصل الأول ضغوط العمل
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
2	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهميتها وبعض المفاهيم المرتبطة بها
11	المطلب الثاني: بعض النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل
23	المطلب الثالث: عناصر وأنواع ضغوط العمل
28	المبحث الثاني: مصادر، مستويات ومراحل ضغوط العمل
28	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل
51	المطلب الثاني: مستويات ضغوط العمل:
52	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل:
56	المبحث الثالث : الآثار المترتبة عن ضغوط العمل، استراتيجيات التعامل معها
56	المطلب الأول: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
65	المطلب الثاني: استراتيجيات الوقاية من ضغوط العمل
79	خلاصة
	الفصل الثاني الأداء الوظيفي
80	تمهيد
81	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي
81	المطلب الأول: المداخل النظرية لدراسة الأداء
88	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي مكوناته وعناصره

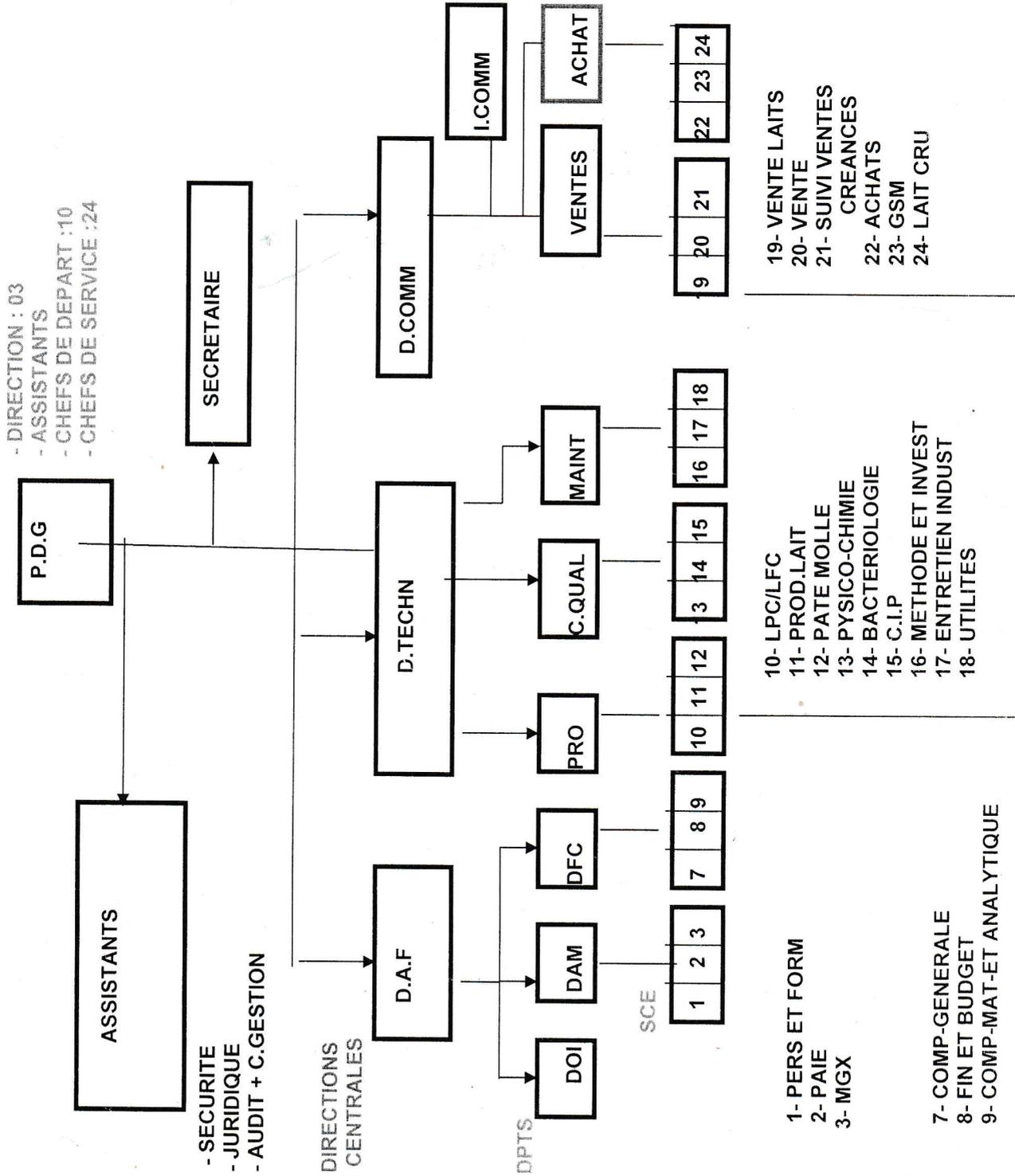
98	المطلب الثالث: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي
104	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
111	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
111	المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء وأهميتها
119	المطلب الثاني: معايير عملية التقييم واستخداماتها
126	المطلب الثالث: مراحل عملية التقييم، أساليب التقييم و من يقوم بعملية التقييم
156	المطلب الرابع: مشاكل عملية التقييم
161	المبحث الثالث : العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
161	المطلب الأول: علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
162	المطلب الثاني: علاقة ايجابية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
163	المطلب الثالث: توجد علاقة منحنية بين ضغوط العمل وأداء العاملين
164	المطلب الرابع: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
166	خلاصة
	الفصل الثالث: أثر مصادر ضغوط العمل على الأداء للوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا
167	تمهيد
168	المبحث الأول: التعريف بملبنة نوميديا لانتاج الحليب ومشتقاته
168	المطلب الأول: التعريف بالوحدة
169	المطلب الثاني : دور وأهداف الوحدة
170	المطلب الثالث: نشاط الوحدة
171	المطلب الرابع: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للوحدة
175	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
175	المطلب الأول :منهج، مجتمع وعينة الدراسة
176	المطلب الثاني :أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
179	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
180	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبانة
180	المطلب الأول صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
187	المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

190	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبانة
219	المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي، الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
219	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
219	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
228	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
233	خلاصة
234	خاتمة
242	قائمة المراجع
259	قائمة الجداول
263	قائمة الأشكال
265	فهرس المحتويات
268	الملاحق

الملاحق

الملحق الأول

PROJET D'ORGANIGRAMME STRUCTUREE
DE LA LAITERIE NUMIDIA CONSTANTINE



الملحق الثاني

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

1-DONNEES GLOBALES :

DENOMINATION : Laiterie NUMIDIA /Constantine – SPA
Filiale groupe industriel de production de lait (GIPLAIT) ALGER

OBJET SOCIAL : Production et commercialisation de lait
et des produits laitiers .

FORME JURIDIQUE Société par actions.

CAPITAL SOCIAL : 372.650.000 ,00 DA

DATE DE DEMARAGE : MARS 1980 .

FILIALISATION : SEPTEMBRE 1997.

ADRESSE : ZONE INDUSTRIELLE CHAAB ERS-SAS
BOITE POSTALE N°237 CONSTANTINE

TELEPHONE : 031 67 00 31 - 031 67 00 82
FAX : 031 67 00 31 - 031 67 00 82

COMPTE BANCAIRE : BADR Centre ville Constantine
RIB 003 00831 300 136 3000 83

REGISTRE DE COMMERCE : N° 99 B 62 602 du 20/08/2014

MATRICULE FISCAL : 099925006260269

N° ARTICLE : 25016101087

E-mail : laiterienumidia@yahoo.fr

Superficie : 05 hectares

2- PRODUITS DE LA FILIALE:

LAIT PASTEURISE SACHET / 1 Litre.

LAIT FERMENTE PASTEURISE SACHET / 1 Litre.

LAIT DE VACHE PASTEURISE 28 % MG SACHET 1 Litre.:

LAIT DE VACHE PASTEURISE 15 % MG SACHET 1 Litre.:

LAIT ECREME 0% MG SACHET 1 Litre.:

PETIT CONSTANTINOIS / BARQUETTE.:

FROMAGE CAMEMBERT / BOITE.

CREME FRAICHE EPAISSE / POTS / VRAC.

BEURRE FERMIER 250GRS / 500 GRS /1 KG /.

Tableau des équivalences (théorique)

PATE FRAICHE	01 barquette	=	0.72 litre de lait cru
CAMEMBERT	01 boite	=	2,2 litres de lait cru
CREME FRAICHE	01 lite	=	10 litres de lait cru
BEURRE FERMIER	01 KG	=	25 litres de lait cru

PRIX DE VENTE DES PRODUITS

Désignation	Prix Unitaire HT
LAIT PASTEURISE SACHET	23,35
LAIT DE VACHE 28%MG	38,00
LAIT DE VACHE 15%MG	36,00
L'BEN PASTEURISE SACHET :	32,50
PATE FRAICHE :	35,00
CREME FRAICHE :	250,00
CAMEMBERT :	130,00
BEURRE FERMIER :	370,00

4 EFFECTIFS

Répartis comme suit :

Permanent 93
Contractuel 57
CTA 34
DAIP 28

Production 102
Commercial 26
Approvisionnements 25
Technique 25
Laboratoire 07
Agro-élevage 09
Administration 18

Emplois créés

Désignation	2013	2014
Transfert DAIP vers CTA	16	16
Recrutement DAIP	05	10
Recrutement classique	13	24

- **Nombre de producteurs de lait conventionnés** au 31/12/2014 est de (588)
- **Nombre de collecteurs de lait conventionnés** au 31/12/2014 est de (36)
- **Zooning de collecte par wilaya :**
 - ✦ **Constantine** : Ibn Ziad, Beni h'miden, Didouche Mourad, Hamma Bouziane, El Khroub, El Haria, Ouled Rahmoun, Ain el bey, Ain S'mara, Zighoud Youcef
 - ✦ **Mila** : Gurarem, Redjas, Chelghoum laid, Tadjenanet, Teleghma
 - ✦ **Guelma** = Oued zenati

7 Activité de la structure commerciale :

Wilayas desservies par la filiale :

Désignation
Constantine
Oum El Bouaghi
Skikda
Mila
Jijel
Total

الملحق الثالث

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين

-دراسة حالة ملينة نوميديا بقسنطينة-

سيدي(ة) المحترم(ة)

إن مجموعة الأسئلة التي بين يديكم نحاول من خلال إجابتكم عليها، التعرف على تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نوميديا وتدخّل هذه الدراسة في إطار إعداد أطروحة خاصة بالدكتوراه والمطلوب منكم اختيار الإجابة التي تروونها موافقة لرأيكم، وذلك بوضع علامة (X) إن صدق نتائج الدراسة التي نقوم بها توقف على دقة الإجابات التي تقدمونها لنا، لذا يرجى تعاونكم الصادق من أجل إنجاز هذه الدراسة. كونوا على يقين بان إجابتكم سوف تبقى سرية وليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

إيمان بن محمد

لاي استفسار رقم الهاتف: 0542316437

email : imane_benmohamed@gmail.fr

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

الجنس: ذكر أنثى

السن: اقل من 20 سنة 29-20 39-30 49-40 59-50

60 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

تكوي مهني

الاقدمية في العمل: 5 سنوات أو اقل 10-6 سنوات 15-11 سنة 20-16 سنة

أكثر من 20 سنة

المنصب الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: ضغوط العمل

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
ضغوط العمل الداخلية					
لا يتناسب تصميم الهيكل التنظيمي مع طبيعة وأهداف المنظمة ويعيق القيام بالأعمال					
يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف					
عدم ملائمة الهيكل التنظيمي لفرص الترقية					
عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام					
يتم توزيع الأعمال بيني وبين زملائي بطريقة غير عادلة					
يتوقع مني رئيسي جهد أكبر من طاقتي					
الإدارة العليا لا تدعم ولا تشجع آراء وأفكار العمال					
لا أحظى بالتقدير والاحترام الكافي من طرف رئيسي					
لا يساعدني نمط إشراف رئيسي المباشر على إبراز قدراتي ومهاراتي في العمل ولا يشجعي على الابتكار والتغيير					
وصول المعلومات في وقت متأخر					
لا تكون المعلومات واضحة ودقيقة لتساعد على أداء الأعمال					
عدم الحصول على معلومات كافية لانجاز الأعمال					
صعوبة التفاهم مع مديري في العمل					
عدم توفر المؤسسة على وسائل اتصال حديثة					

					صعوبة الاتصال بالإدارة العليا
					لا يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار
					صلاحياتي محدودة في أي تعديل أو إجراء مرتبط بشكل مباشر بواجباتي والأعمال الموكلة إلي
					لا تسمح الإدارة للموظفين بمناقشة قراراتها أو الاعتراض عليها
					الراتب الذي أتقاضاه ا يعبر عن ما اقدمه من جهد
					لا يتم تقديم الحوافز والمكافآت على أساس ما تم تقديمه من إنجازات
					لا يحصل العامل حتى على كلمة شكر عند تحقيقه لتقدم في العمل
					لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق عند تقييم الأداء
					الإدارة العليا لا تتابع عملية التقييم
					النتائج لا تعبر عن أدائي الفعلي
					لا يتم تبليغي بنتائج التقييم
					لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم
					لا تم عملية التقييم بناء على أسس علمية ومعايير واضحة ودقيقة
					لم أتحصل على أي تدريب أو تكوين خلال فترة عملي في المؤسسة
					لا يتم اختيار الأفراد الموجهون للتدريب والتكوين حسب حاجات الوظيفة وقدراتهم بل لأسباب أخرى
					لا تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تساعدها في تحسين مستوى الأداء
					لا يتم تدريب العمال على مختلف الوسائل الحديثة التي تقتنيها المؤسسة
					تدخل الآخرين (خاصة المسؤول المباشر) في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بطريقة سليمة
					يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء
					الأعمال المكلف فيها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي
					تنقصني المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل
					عدم وضوح صلاحياتي والمسؤوليات الملقاة على عاتقي
					عدم وضوح العمل الذي أقوم به والهدف منه
					لا اعرف الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني
					لا يوجد رئيس مباشر ارجع إليه عند الحاجة
					لا اعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة
					يوجد صراع كبير بين العاملين
					تسود علاقات سيئة بين الزملاء قد تؤدي إلى مشاكل

					لا يوجد دعم العمال بعضهم لبعض
					السباق بين الأقسام والإدارات للحصول على أكبر قدر من الموارد
					لا تقسم الموارد المتاحة حسب حاجة كل قسم
					يوجد نقص كبير في الموارد على مستوى المؤسسة
					أقوم بإعمال تفوق طاقتي الاحتمالية (أكلف بإعمال صعبة)
					لا امتلك سلطة كافية للقيام بالمسؤوليات المكلف بها وبالطريقة التي تناسبني
					ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام
					اتحمل أعباء خارج نطاق تخصصي وخارج وقت دوامي الرسمي
					تغلب الأعمال الروتينية على مهمامي وواجباتي الوظيفية
					عملي لا يسمح لي بالتقدم وإبراز قدراتي ولا يقدم لي فرص للتجديد والابتكار
					لا تتوافق قدراتي مع متطلبات الوظيفة التي اشغلها
					لا تتوفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة (التهوية، التدفئة، الإضاءة الجيدة، ...)
					اعمل في بيئة غير صحية (تلوث، وجود مخاطر على سلامة العاملين)
					أماكن العمل ضيقة وغير مريحة
					أتميز بشخصية لا تستطيع التصدي والتعامل مع الضغط بشكل جيد
					لا أحب المنافسة
					ثقتي بنفسي ضعيفة
					لا اقدر نفسي بالشكل الجيد واللازم
					ليس لدي طموح للتطور في العمل
					قدراتي ومهاراتي لا تمكنني من تلبية حاجات الوظيفة
					اعمل في جو يخلو من المودة والصدقة والمحبة
					ضغوط العمل الخارجية
					عائلي غير راضية عن عملي
					تعرضت في حياتي إلى مواقف (طلاق، موت..) والتي أثرت على حالتي النفسية بشكل كبير
					أعاني مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل
					تدني المركز الاجتماعي للعاملين في المؤسسة
					التامين الصحي الموجود في المؤسسة لا يلبي احتياجات الموظفين
					ارتفاع الأسعار مع عدم تحسین مستوى الأجور يؤثر على القدرة الشرائية

					(راتب قليل بالمقارنة مع الوضع السائد)
					راتب قليل مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسة أخرى
					اهتمام الإدارة بتحقيق الأرباح دون النظر إلى احتياجات الموظفين المادية

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

العبارة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
التخطيط قبل أداء العمل					
عمل الشيء الصحيح (عمل ما يطلب مني بالتدقيق)					
عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة					
الاعتماد على الجهد الشخصي في أداء الأعمال					
التعاون مع الفريق لأداء الأعمال					
التقيد بالأنظمة و قرارات العمل في إنجاز الأعمال					
الجهد المبذول في العمل					
الالتزام بأوقات الدوام الرسمية					
الدقة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد					
القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة					
القدرة على القيام بأعمال إضافية					
مستوى أدائي مقارنة مع زملائي					
مستوى أدائي مقارنة مع بداياتي في العمل					
القابلية والرغبة في العمل					
مهاراتي وقدراتي مقارنة مع بداياتي في العمل					
اشعر بالشعور بالاستقرار الوظيفي والتفكير في تغيير الوظيفة إذا سنحت الفرصة					
اهتم دائما بتحقيق أهداف المؤسسة					
الاهتمام بالمظهر العام أمام الناس					