



المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر ضغوط العمل على أداء الموارد

البشرية في المؤسسة

دراسة حالة بالمركز الجامعي تيسمسيلت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:

د. سوداني نادية

إعداد الطالبين:

لرول لحسن

رتيع نور الهدى

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ:

الأستاذ: سوداني نادية

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2017/2016







# شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و امتنان إلى من ساعدنا

من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما

واجهن اهنن صعوبات ،ونخص بذكر الاستاذة المشرفة الدكتورة سوداني نادية

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة التي كانت عوننا لنا

في انجازة هذا البحث و لا يفوتنا أن نشكر الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الذين

شرفونا بقبولهم مناقشة وكل أساتذة معهدنا

كما نتقدم بالشكر إلى كل العمال





# إهداء

إلى قلبي النابض وحيي الأبدى إلى روح روحي وسبب وجودي إلى التي أشكو لها شيء فأجدها واقفة جنبي، إلى التي نقشت حروف حبها بداخلي، إلى ريحانة حياتي التي أعطتني أجمل عطر في الحياة، إلى التي لا تسعها جل الكلمات أقول لها: لو علاقات الناس تنتهي والنجوم من السماء تختفي يبقى حبي لك شمعة لا تنطفئ إلى أعلى ما أملك في الوجود إلى الغالية نور العين: **أمي** الحنون حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي تحلو الحياة بوجوده ولا حياة من بعده إلى الذي أثار دربي على حساب دربه إلى الذي أرشدني إلى درب العلم وكان سندا إلي في التعليم إلى رمز النضال ومبعث الأمان والسلام لك يا فخري واعتزازي لك يا من تسكن في سواد عيوني لك يا أعلى إنسان وهبني الله إياه: **أبي** الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى الذين زينوا حياتي وكانوا دائما محل إعجابي وفخري الذين تقاسموا معي رحم أمي إختوتي.  
إلى الذين يشبهون الشمس في دفتها والشمعة في جمالها أعلى من الزهور وعطرها إلى أعمامي و أخوالي و عماتي و خلاتي و ابنائهم.

إلى أصدقائي يرفرف القلب عند ذكرهم وتدمع العين لفراقهم وتحن المسامع لصوتهم وضحكاتهم: مصطفى، اسماعيل، مراد، طاهر، إلياس، محمد، رشيد، يوسف، نورالدين، حكيم، أمين، خليفة، محمد، رضا، عادل، عبد القادر، سيف الدين، أحمد، سليمان، حمزة، جيلالي، سعيد، بلال، لعجال، علي، إلى زميلاتي في الدراسة: نور الهدى، إيمان، ليلية، ميمونة، سامية، جميلة، كريمة، ياسمين، أحلام، فاطمة،

إلى كل طلبة إدارة أعمال دفعة 2017 وطلبة علوم التسيير



\* لروول لحسن \*

## إهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، وأقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت  
ويدا تعبت، زرعت وحق لك الحصاد...  
أبي الحبيب "الطاهر". حفظه الله.  
إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنة، إلى ضياء قلبي ونور حياتي  
،زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء...  
أمي الحبيبة "سعدة". حفظها الله  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى ملك الأخوة وتاج الوفاء  
أخي العزيز "محمد".  
إلى من هما أقرب إلي من روحي إلى من شاركتاني حضن الأم أختاي  
"وهيبة" و"سعاد".  
إلى منبع الحنان جدتي الغالية "حليمة" أطال الله في عمرها.  
إلى منبع الأخلاق خالي العزيز "عبد القادر"، وابناه: "ريان خليل، ياسين".  
إلى حبيبة قلبي وأمي الثانية: "خالتي فاطمة الزهراء"،  
إلى خالي العزيز: "محمد" و"زوجته" وبناته.  
إلى "خالتي الزهرة" وزوجها "عمي الجيلالي" وأبنائهما.  
إلى "خالتي خيرة" وزوجها "عمي عبد القادر" وأبنائهما.  
إلى رفقاء دربي وأعز أصدقائي: ليلي، دنيا، فطيمة، ميمي، سكينه، نعيمة، زهير، أحمد، عادل، لحسن، إلى من  
ضاقت السطور عن ذكرهم ووسعهم قلبي...

\* ربيع نورالهدى \*





## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
07	عناصر ضغوط العمل	(01.01)
08	العلاقة بين مستويات الضغوط و الأداء	(01.01)
49	عناصر نموذج الأداء الفعال	(01.02)
89	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي تيسمسيلت	(01.03)
91	الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - تيسمسيلت -	(02.03)
96	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(03.03)
98	توزيع العينة حسب متغير السن	(04.03)
99	توزيع العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	(05.03)
100	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(06.03)
101	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	(07.03)
102	توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية	(08.03)

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول رقم
13	مقارنة بين الضغوط الإيجابية و الضغوط السلبية	(01.01)
62	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الأداء	(01.02)
94	توزيع الاستبيان	(01.03)
95	سلم ليكارت	(02.03)
96	معامل كرونباخ ألفا (ثبات الاستبانة)	(03.03)
97	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(04.03)
97	توزيع العينة حسب متغير السن	(05.03)
98	توزيع العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	(06.03)
99	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(07.03)
100	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	(08.03)
101	توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية	(09.03)
103	معامل الثبات و متغيرات الدراسة	(10.03)
104	حساب المتوسط و الانحراف المعياري للأداء	(11.03)
108 - 105	حساب المتوسط و الانحراف المعياري للمتغير المستقل (ضغوط العمل)	(12.03)
111	حساب المتوسط و الانحراف المعياري (أثر ضغوط العمل)	(13.03)

112	نتائج اختبار علاقة ضغوط العمل على اداء العاملين	(14.03)
-----	---	---------

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل ومصادرها وقياس أثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم إستبيان موجه لأساتذة وعامل معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لولاية تيسمسيلت ، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (50 استبيان) استردت منها (30)، وتم اعتماد اسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام (SPSS)، كما أشارت النتائج إلى أن شعور الباحثين بالضغوط في العمل كبير ولها أثر كبير على أداء الموارد البشرية وعلى المؤسسة، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية في مستوى ضغط العمل الذي يشعر به الباحثين بمعهد العلوم الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: ضغوط، ضغوط العمل، الأداء، تقييم الاداء.

Résumé:

Cette étude visait à identifier le travail et ses sources de pression et de mesurer son impact sur la performance des ressources humaines dans l'organisation, et d'atteindre les objectifs de l'étude et des hypothèses tests conçus questionnaire pour les enseignants et les travailleurs de l'Institut économique et commercial de la science et de la science de direction du Centre universitaire de l'état Tissemsilt, le nombre de questionnaires distribués est élevé à (50 questionnaires) récupéré y compris (30), a été adopté le style de l'analyse statistique descriptive et déductive pour décrire et analyser les données de l'étude, et les hypothèses de test à l'aide (SPSS). les résultats indiquent également que le sens des pressions des répondants dans bon travail et ont un impact significatif sur la performance des ressources humaines et de l'institution, Il est statistiquement significatif dans le travail ressenti par les répondants à l'Institut des sciences économiques des différences de niveau de pression.

Mots-clés: pression, stress au travail, la performance, l'évaluation du rendement.

I.....	البسمة
III.....	الإهداء
IV .....	الشكر و تقدير
VI.....	الملخص
VIII.....	الفهرس
X.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
ب.....	مقدمة عامة

## الفصل الأول: أساسيات حول ضغوط العمل

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية ضغوطات العمل
03.....	المطلب الأول: مفهوم ضغوطات العمل
06.....	المطلب الثاني: عناصر و مستويات ضغوط العمل و أهمية دراستها
09.....	المطلب الثالث: تصنيفات ضغوط العمل
14.....	المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل و اسبابها
14.....	المطلب الأول : اسباب ضغوط العمل
16.....	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل
25.....	المطلب الثالث: أعراض و آثار ضغوط العمل
30.....	المبحث الثالث: أبعاد ضغوط العمل و نظرياته
30.....	المطلب الأول: المراحل الوظيفية وعلاقتها بضغط العمل

33	المطلب الثاني: تحليل ضغوط العمل.....
34	المطلب الثالث: نظريات ضغوط العمل.....
38	المبحث الرابع: استراتيجيات مواجهة الضغوط.....
38	المطلب الأول: استراتيجيات التكيف والوقاية.....
39	المطلب الثاني: استراتيجيات الفرد لعلاج ضغوط العمل.....
41	المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل.....
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : أداء الموارد البشرية</b>	
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
48	المطلب الثاني : محددات الأداء.....
49	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء.....
51	المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء وأهميته.....
51	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
53	المطلب الثاني : خطوات تقييم الأداء.....
55	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء.....
56	المبحث الثالث : طرق تقييم الأداء.....
56	المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء.....
58	المطلب الثاني : الطرق الحديثة.....

64	المطلب الثالث : أخطاء عملية التقييم وكيفية علاجها.....
69	المبحث الرابع : علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية.....
69	المطلب الأول: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية.....
70	المطلب الثاني : الآثار السلبية لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية.....
71	المطلب الثالث: الآثار السلبية لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية.....
80	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة تطبيقية المركز الجامعي تيسمسيلت</b>
82	تمهيد.....
83	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي تيسمسيلت.....
83	المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي.....
84	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمنظمة.....
90	المطلب الثالث : نشأة وهيكل تنظيمي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
92	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية.....
92	المطلب الأول : أدوات الدراسة.....
93	المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان.....
112	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة.....
113	خلاصة الفصل
115	الخاتمة
120	قائمة المصادر و المراجع
128	الملاحق

### تمهيد:

تتسم البيئة المحيطة في عصرنا هذا بالتغير المتسارع و المستمر على كافة المستويات سواء الداخلية أو الخارجية وهذا ما انعكس على بيئة الأعمال حيث أصبحت تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة مابين المؤسسات على مختلف الموارد التي أصبحت نادرة بالنسبة لها وهذه الموارد هي موارد بشرية، مادية، مالية ومعلوماتية. وهذه المنافسة يشمل نطاقها الجانب المؤسساتي ليشتمل الجانب البشري الذي أصبح يمثل محور العملية التنافسية، فأمام واقع ندرة عرض الوظائف مقارنة بالطلب عليها وكذا الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المورد لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة داخل المؤسسة بصفة خاصة للجانب العلمي والمعرفي للأفراد وتركيزها على توظيف الكفاءات ذات الاتجاهات الإبداعية والإبتكارية العالية، حيث وجد الأفراد أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار والدخول في تنافس شديد للفوز بمنصب عمل يتوافق مع متطلباتهم وإمكاناتهم ويضمن لهم مسار وظيفي ناجح، فبمجرد ما يتم تنصيب العاملين في وظيفة ما ويدخلون الحياة العملية، سيجدوا أنفسهم مجبرين مجددا على التكيف مع التغيرات الكثيرة والمستمرة للبيئة والتي تحدث بدورها تغيرات على المؤسسة في مفاهيم العمل وأساليبه و متطلباته لمواكبة التطورات الحاصلة في أداء المورد البشري. كما أن الإنسان يعيش إلى جانب حياته العملية، حياة شخصية يسعى من خلالها إلى إيجاد الاستقرار والأمان و الطمأنينة له و لأسرته، وكلما ازدادت الحياة تعقيدا وتوسعت متطلبات الفرد كلما ازدادت الضغوط التي تؤثر علي تلبية تلك المطالب. وأمام هذا كله، يجد الفرد نفسه مجبراً على التوفيق مابين أدائه في العمل و المتطلبات التي تملئها عليه حياته العملية، وهذا الواقع فرض عليه مجموعة من الضغوط، ولدت في نفسه شعوراً بالألم والارتباك. ويترتب عن هذه الضغوط آثار سلبية و إيجابية على صحة الفرد العامل وصفاء ذهنه وقوته النفسية و البدنية، ومن بين هذه الضغوط نجد ضغوط العمل التي تتفاوت فيما بين العمال من شخص لآخر نتيجة لمواقف يتعرض لها ومايصاحبها من حالات القلق و الإحباط وكذا التوتر و الغضب مما يؤثر سلباً على مستوى أدائهم في العمل و مواقفهم اتجاه عملهم و المؤسسات العاملين بها خاصة باعتبار أن العاملين يقضون جزء كبير من حياتهم في تلك المؤسسات.

### 1-الإشكالية:

انطلاقاً مما سبق ذكره، ونظراً لأهمية جانبي ضغوط العمل والأداء بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة، ركزنا اهتمامنا حول الموضوع و الذي يحمل عنوان "أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة" وعملنا على تحليل هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة ؟



## 2- الأسئلة الفرعية :

ولالإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد مؤثرات لضغوط العمل تؤدي إلى إحداث تغيرات على الفرد ؟

- هل يعتر الفرد المورد البشري الأساسي في المؤسسة ؟

- هل تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة ؟

## 3-الفرضيات :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يجب علينا تقديم تخمينات أو أفكار أولية حول الموضوع

وهي فرضيات البحث:

- لضغوط العمل مجموعة مؤثرات خارجية وداخلية، تؤدي إلى إحداث تغير سلوكي ونفسي بدرجات مختلفة على العاملين.

- يعتبر الفرد المورد البشري الأساسي في المؤسسة لأن معارف و مهارات الأفراد العاملين بها يحققون لها النجاح و التميز في بيئة شديدة التنافس.

- تؤثر ضغوط العمل على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة.

## 4-أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونها تلفت النظر إلى مدى جدية ضغوط العمل وما يمكن أن تخلفه من

آثار سلبية على صحة الإنسان النفسية و الجسدية، وما يترتب عليها من تكاليف سواء مادية أو بشرية، تتحملها

المؤسسة في حالة تجاهلها لهذه الضغوط أو سوء إدارتها لها، كما أن هذا الموضوع يمكن أن يقدم للمهتمين بموضوع

ضغوط العمل من باحثين و موظفين ومديرين أهم ما تم التوصل إليه في الدراسات النظرية و التطبيقية السابقة،

وتعطيهم نظرة واسعة عن أهم مصادر و مسببات ضغوط العمل و مختلف الأساليب الفعالة التي تحد من تأثيراتها

السلبية، ومن ثم تسمح بتخطي مختلف المشكلات التي تقف عائقاً في الكثير من الأحيان أمام فعالية تنفيذ

الأعمال، كما يمكن أن تضيف هذه الدراسة من الناحية العملية مختلف الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستوى

شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي و الرفع من مستوى أدائها باعتبارها أساس لخلق القيمة والثروة بالمؤسسة.

## 5- أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها وأداء الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التطرق إلى الجانب نظري للدراسة، وبعدها إسقاط الدراسة النظرية على المركز الجامعي تيسمستيلت أي الجانب تطبيقي للدراسة، ومعرفة عناصرها و مصادرها و تتبع أثرها على أداء وصحة الموارد البشرية في المؤسسة ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع الضغوط من الدراسة وحصرتنا الدراسة على معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من أجل وضع إستراتيجية للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل و رفع مستوى أداء المورد البشري.

## 6- أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الدوافع التي دفعت بنا لاختيار الموضوع والقيام بإنجازه هي:

- أهمية موضوع ضغوط العمل لدى العاملين بصفة عامة.
- محاولتنا التعرف على مدى تأثير أداء الموارد البشرية بضغط العمل.
- محاولة معرفة إن كان التغيير في الأداء يعود بشكل كبير إلى ضغوط العمل.
- كشف الغموض وإبداء الفهم الحقيقي الصحيح والعلمي لضغوط العمل وتأثيرها على الأداء وإعطائها الصيغة العملية.
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المركز الجامعي، خاصة ما يتعلق بموضوع ضغوط العمل.

## 7- حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي 2016/2017 في فترة محصورة بين شهري مارس وأفريل.

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بالمركز الجامعي لولاية تيسمستيلت معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تناول أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لولاية تيسمستيلت، وكذلك معرفة مصادر ومستويات الضغوط لديهم. وتمت الدراسة على أساتذة وعمال المعهد الذين يجيدون القراءة والكتابة.

## 8- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل الوصف في الجانب النظري و الذي تطرقنا فيه إلى وصف المتغيرين ضغوط العمل والأداء، كما اعتمدنا على التحليل بحيث قمنا بتحليل أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بمعهد العلوم الاقتصادية وذلك بتحليل الاستبيان الموجه لأساتذة وعمل المعهد.

## 9- الدراسات السابقة:

### 1- دراسة الكبيسي 2004: بعنوان "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي" ، دراسة ميدانية

في قطاع البنوك القطرية، هدفت إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة في دولة قطر. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 100 من العاملين في البنوك القطرية المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن حجم العاملين المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبيرة جدا مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم وإن فرصة الترقية محدودة.

- إن مستويات الضغوط المرتفعة تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين كما أن الموظفين راضين عن حجم العمل المنجز من قبلهم.

### 2- بعجي سعاد سنة 2006: بعنوان "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية. تبحث هذه الدراسة في تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط الضعف وإبراز أهمية تطبيق هذا النظام نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم بأنه مصيدة لأخطائهم وإنزال العقوبة بهم، والتعرف على أحدث الطرق في تقييم أداء العاملين، ومحاولة تطبيقها في المؤسسة الجزائرية. وقد توصلت الدراسة الى أن المشكلة الأساسية تتعلق بعملية الإختيا والتعيين، وكذا عظم توخي الموضوعية والعدالة أثناء القيام بها. كما ان المؤسسة المدروسة تعاني من مشكلة هامة تتعلق بتعيين الموارد البشرية التي تم قبولها في العمل وتمثل هذه المشكلة في صعوبة تعيين كافة المقبولين في الاماكن التي تتناسب مع شهاداتهم ومؤهلاتهم .

### 3- دراسة خليفات والمطارنة 2010: بعنوان "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية

في المدارس الأساسية الحكومية إقليم جنوب الأردن، هدفت إلى تحديد أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد تم تطوير الاستبيانين ثم توزيعهما على عينة الدراسة

المكونة من 331 مدير ومديرة و985 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة على أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسط وهناك فروق ذات دلالات إحصائية لمستوى ضغوط العمل يؤول لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والعمر والحالة الاجتماعية.

#### 10- صعوبات البحث:

- ضيق الوقت بسبب تأخرنا في تحديد موضوع الدراسة.

- صعوبة ترجمة الكتب إلى اللغة العربية، وعدم توفر الوقت الكافي مما انعكس سلبا على مردود الباحثين.

- صعوبة التنقل إلى جامعات أخرى لاستعارة الكتب.

- قلة الكتب والمراجع.

- عدم توفر الملاحق التي تخدم الموضوع.

#### 11- تقسيمات البحث:

اقتصر موضوعنا على جانبين نظري وتطبيقي سعيا منا للإحاطة الشاملة به، تناولنا في الجانب النظري

فصلين، ففي الفصل الأول حاولنا الإلمام فيه بموضوع ضغوط العمل من خلال تطرقنا لدراسة تعاريفها وأهم

مصادرها واستراتيجيات علاجها في المؤسسة، ثم حاولنا في الفصل الثاني دراسة الأداء وذلك من خلال تقديم

تعريف ومعايير الأداء وطرق تقييمه وتصحيح الانحرافات وقمنا كذلك بعرض آثار ضغوط العمل على أداء المورد

البشري وكيفية علاجها. أما الفصل الأخير فخصصناه للجانب التطبيقي سعيا منا لدراسة العلاقة بين ضغوط

العمل وأداء الموارد البشرية، وقد أجريت هذه الدراسة بالمركز الجامعي لولاية تيسمسيلت في معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث قمنا أولا بتقديم للمركز الجامعي خصصنا الدراسة على معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بعد ذلك قمنا بتقديم استمارة (استبيان) على مجموعة من الأساتذة والعمال

وقمنا بتحليل نتائج الدراسة في المعهد من خلال تحليل نتائج هذا الاستبيان بواسطة برنامج Spss، التي تدل على

آرائهم من خلال إجاباتهم على العبارات التي جاءت في محتواها أهم جوانب موضوع ضغوط العمل وأداء الموارد

البشرية ومدى تأثير العنصر الأول في العنصر الثاني.

تمهيد:

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، ولهذا الفروق تأثيراتها على صلاحية الفرد العامل وحجم العمل، وجودة أدائه، واستمرارية الشخص في العمل أو تركه له، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. ان تقديم أداء العاملين بالمؤسسة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا، ويعتبر كذلك من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العمال واستثمار طاقاتهم لما ينعكس على زيادة فعالية المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل إيضاح معنى الأداء وماهية تقييم الأداء وماهي الطرق المتبعة في عملية التقييم وفي الأخير سنتطرق إلى أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول: ماهية الأداء

-المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء وأهميته

-المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

-المبحث الرابع: علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية

### المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعددت المفاهيم وتنوعت باختلاف آراء العلماء والمفكرين وذلك لاكتساب الأداء الصفات المتغيرة التي تحول دون تحقيق الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر قرين الانتاجية وصورتها. برزت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في اطار واضح، نذكر منها:

عرف أحد الباحثين "الأداء (Performance) على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك<sup>1</sup>.

كما أشار (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>2</sup>

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة "<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم دة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 26.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، "معجم المصطلحات الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " <sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية" <sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد كما أنه يحقق أهداف المؤسسة وكذلك الفرد أو المورد البشري، وهذا من خلال تحسينه من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين. ولكي يتم أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ( تحليل الوظيفة )، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد العامل شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والنوع والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

### المطلب الثاني: محددات الأداء

كما ذكر سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها التأثير على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، ويتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصر هذا الأداء .

هناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، و يعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: <sup>3</sup>

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

**2- القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية"، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 36.

<sup>2</sup> Jeane y ves saulquin، "gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des établissements socio-sanitaire" 'revue de gestion des ressource humaines n°36، editions eska، paris، juin 2000، p20.

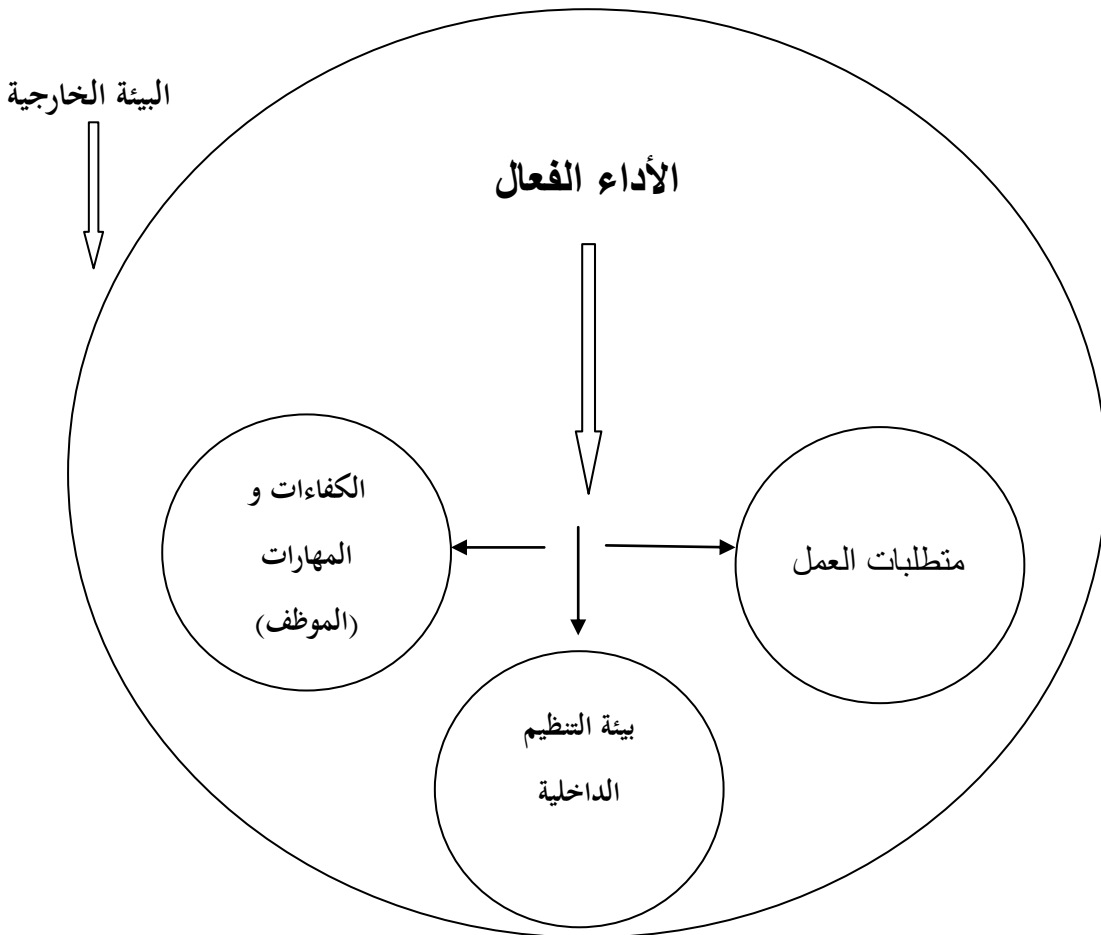
<sup>3</sup> حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 210.

**3- إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة ( نمط الأداء ) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. ومن خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء هي مزيج بين الجهد من طرف الفرد وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات لإنجازه لأعماله، ومدى ادراكه لما يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها.

و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل الموالي والذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال:

الشكل رقم (01-02): عناصر نموذج الأداء الفعال.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 120.



المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

على اعتبار أن الأداء هو عملية مجملة القيام بالمهام أو الأنشطة المختلفة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل بالإيجاب أو بالسلب سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1- العوامل السياسية: وتتمثل في:

1-1- مدى ملاءمة السياسات مع نشاط المؤسسة.

1-2- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

1-3- وجود سياسات حاكمة الاعمال المؤسسة.

2-العوامل الاقتصادية: ويمكن حصرها في:

1-2- الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

2-2- العمالة والبطالة وأثرهما على المؤسسة.

2-3- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة .

3-العوامل الاجتماعية: وهي كالاتي:

1-3- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع .

2-3- مستوى الاخلاق والقيم والسلوك العام .

3-3- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكأنه .

3-4- طبيعة العلاقات الانسانية في المجتمع.

4-العوامل التكنولوجية: وتتمثل في:

1-4- مدى مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي .

2-4- أثر التقنية على أداء المؤسسة.

3-4- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

5-العوامل البيئية: وهي كالاتي:

1-5- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة. 2-5- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة .

3-5- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

<sup>1</sup>محمد أكرم العدلوني "العمل المؤسسي"، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2002، ص103، 104 .

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن تقييم أداء الموارد البشرية أمر حيوي للمنظمة وذلك من أجل نجاحها واستقرارها، وقدرة الرئيس على تقييم أداء المرؤوسين بموضوعية وبشكل بناء له تأثير كبير على نجاحهم ونجاحه وكذا نجاح المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

#### 1-تعريف تقييم الأداء:

هناك العديد من التعريفات التي تبين مفهوم تقييم الأداء ونذكر منها:

تعرف عملية تقييم الأداء "بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعرفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً".<sup>1</sup>

هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العامة.
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.<sup>2</sup>

من التعريفين السابقين يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه مجموع الدراسات التي تقوم من خلالها المؤسسة بمعرفة مدى قدرتها وكفاءتها على إدارة انشطتها في كل الجوانب "الإدارية، الإنتاجية، التسويقية والتقنية" وكذا التغلب على الصعوبات التي تتعرض لها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات المتاحة لها إلى مخرجات ذات كمية، نوعية وجودة عالية .

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، قدمت هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة سانت كليمنتس العالمية تخصص إدارة صحية، سوريا، 2009، ص66.

<sup>2</sup> مقيص صبري، وآخرون، ملتقى علمي بعنوان: "اليات تقييم الاداء وقياس انتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" جامعة بسكرة، الجزائر ص 2.

## 2- أهمية تقييم الأداء:

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد في المؤسسة على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم

الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

**2-1- رفع معنويات العاملين:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر

العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم .

**2-2- دعم إجراءات الترقية والنقل:** إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما يعتبر

معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات، كما يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم .

**2-3- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين:** في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت

إشرافهم وتوجيهاتهم .

**2-4- استمرار الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع

منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم، والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف

**2-5- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء:** إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .

و- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.

**2-6- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية:** وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب

والتطوير اللازمة.

**2-7- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها:** مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات

ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

ويلاحظ أن العناصر السابقة والتي تمثل أهمية تقييم الأداء قد تستخدم كأغراض لنظام تقييم الأداء والتخطيط

لبناء أنظمة الموارد البشرية الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شهادة نظمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 196.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

إن أي عملية لتقييم الأداء ولكي تكون ناجحة أو بالأحرى عادية، يجب أن تتبع عدة خطوات هذا حتى يكون الأداء متميز وهذه الخطوات هي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- رسم السياسة وإعلانها:

بحيث توضع أمام الأفراد سياسة واضحة يطلع عليها الجميع، هذه السياسة تتضمن الأهداف المسطرة من وراء التقييم وكذا الأفراد الذين يتم تقييمهم وفقا لهذه السياسة مع تحديد الأشخاص الذين يقومون بذلك والفترات التي يتم فيها هذا التقييم.

وكما سبقت الإشارة فإن هذه السياسة يجب أن تصل إلى جميع الأفراد سواء الذين يقومون بتطبيقها أو الذين ستطبق عليهم، ومن أجل ذلك يجب أن يسبقها شرح وتفسير لأهدافها والغاية المرجوة من وراء تطبيقها هذه الأخيرة التي يجب على الجميع أن يعيدها وأن يسهر على تحقيق أغراضها بدقة متناهية من أجل فرض العدالة وضمان المساواة وكذا أهداف المؤسسة.

#### 2- إختيار الطريقة التي تتبع في التقييم:

تختلف طرق التقييم باختلاف عدد المقيمين (الرؤساء الذين يقومون بعملية إعداد التقارير)، فإذا كان عددهم قليلا فإنه يكتفي بإعداد تقارير بسيطة، في حين إذا كان عدد المقيمين كبيرا يستحسن أن تكون تقاريرهم عن هذه الصفة واضحة وجلية وعند تحديد الصفات من أجل إعداد التقارير عنها، يجب أن يراعي المقرر طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد لأن الصفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظيفة، فمثلا وظيفة الإدارة، تظهر بها صفات قد لا تظهر في وظائف أخرى كالأعمال الكتابية، ومن بين أداء هذه الصفات نجد القيادة، القدرة على التنظيم والتخطيط وغيرها من الصفات التي نجدها في وظائف الإدارة، ومن جهة أخرى يجب أن تكون الصفات التي تعد عنها التقارير هي الصفات التي يصعب تحديدها بغير طريقة التقييم، معنى ذلك أنه ليس هناك حاجة داعية لطرح السؤال: ما هي الكمية المنتجة أو ما هي تكلفته؟ أو ما هي الأرباح المحققة؟ لأن هذه الأسئلة توجد الإجابة عنها في الدفاتر المحاسبية ويوميات المؤسسة، وإنما تعد التقارير عن الصفات التي لا يمكن أو يصعب تحديدها بغير هذه الطريقة (طريقة التقييم) وكما ذكر في الخطوات السابقة، فعلى المقيمين أن يدركوا تماما الهدف من وراء التقييم، وكذا فهم الصفات التي سيقومون بتقييمها وهذا عن طريق الحلقات التدريبية أو غيرها، وهذا من أجل توحيد المفهوم لأن فهمها (أي صفات) قد تختلف من فرد لآخر، ولهذا اقتضت الضرورة وضع تعاريف أو مفاهيم محددة

<sup>1</sup> مقيع صبري واخرون، نفس المرجع السابق، ص5، 6.

ومضبوطة لهذه الصفات المراد تقييمها، ومن الطرق المتبعة في التقييم، نجد طريقة ترتيب التقديرات بصفة عكسية حيث يطلب من المقيم، ترتيب التقديرات الموضوعية عن مختلف الصفات بطريقة عكسية، فيقوم مثلا بكتابة أقل تقييم عن الصفة الأولى ثم التدرج، وهكذا بالنسبة لجميع الصفات، وقد يطلب من المقيم وضع تقييم لعدة أشخاص عن صفة واحدة بدل أن يضع تقريراً لشخص واحد. وعن عدة صفات له مرة واحدة.

### 3- تدريب المقيمين:

إن أهم أسس نجاح تقارير الأداء هي إلمام الأفراد الموكل إليهم التقييم بهذه الأخيرة، بأهداف وطرق ومزايا وعيوب إعداد التقارير، ولا يتأثر هذا إلا بعملية التدريب، وتختلف أساليب التدريب من مؤسسة لأخرى قد تكون بواسطة الندوات والمحاضرات وكذا الدورات التكوينية، وقد تكون بكتابة التعليمات وتوزيعها على المقيمين، وقد يطلب منهم إعداد تقارير عن فرد معين، ثم تُجمع التقارير وتُقارن، ثم ملاحظة أوجه التشابه والاختلاف ودراسة سبب هذا الاختلاف من أجل الوصول إلى توحيد المفاهيم عن الصفات المقيمة.

### 4- تطبيق السياسة وتحليل النتائج:

يجب في عملية التقييم تحديد الوقت أو الفترة التي يتم فيها إعداد التقارير، ويتم جمعها بعد انتهاء الفترة المحددة، لأنها أن طالت عما حدد، فإن ذلك يخل بالتقرير، وتطبيق السياسة على الأفراد يستلزم شرحها لهم قبل التطبيق، فالجاهل لهذه السياسة يعذر بجهله لدى وجب عدم اتسامها بالسرية والغموض، ومن جهة أخرى يجب أن تكون التقارير سرية للغاية، معنى هذا أن لا يطلع فرد على تقرير خاص بفرد آخر كما أن مناقشتها يجب أن تكون بعد انتهاء إعدادها، وبعدها تأتي عملية تحليل النتائج وتصدر الإشارة هنا أن هذه التقارير قد لا تكون دقيقة تماما وهذا لصعوبة تحديد الصفات المقيمة لذا تعتبر هذه التقييمات مساعدة في وضع تقييم يكون تقريبي لأداء وقدرات الأفراد.

### المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

باعتبار أن تقييم الأداء عملية تقوم بها منظمات الأعمال نجد أن هناك العديد من الأهداف لهذه العملية وتمثل هذه الأهداف في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- يزود متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء العاملين وهل أداء مرض أو غير مرض.
- يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى إنجازهم الشخصي.
- شكل أداء لتقوم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يدخل التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
- يساهم في اقتراح الكفاءات المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة راتب العاملين أو إنقاصها بل يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكان ترقيةهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة، فهو يشكل أداة مراجعة المدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يعتبر وسيلة استرجاعية، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- تمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم بين الطرفين.
- يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المؤسسة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
- يساهم في تزويد مسؤولي إدارة القوى البشرية بمؤشرات تنبؤ بعمليات الاختبار والتحسين في المؤسسة.

<sup>1</sup> مقيح صبري، واخرون، مداخلة علمية بعنوان: "اليات تقييم الاداء وقياس انتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

### المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين ( تقليدية وحديثة )

#### المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

إن عملية تقييم الموارد البشرية وأدائها تتطلب من مدراء المؤسسة العمل على فرض طرق تقييمية عديدة نذكر منها على سبيل المثال الطريقة التقليدية والتي تنحصر وتتضح محتواها في مجموعة الصفات الاجتماعية بين المرؤوسين والخصال وعدم تحلي الرؤساء بالانحياز وتقييمهم حسب مستويات العطاء الذي يقدمونه والذي يخدم بطبيعة الحال المؤسسة ونذكر أهم هذه الطرق:

#### 1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادرة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، وإسنادها إلى التقدير الشخصي.<sup>1</sup>

#### 2- طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص 272.

مع التوزيع التكراري العادي normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة .

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة .

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة .

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق. اي اختيار 10" بدرجة امتياز. 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% بدرجة ضعيف جدا. ولكن الواضح أن هذه الطريقة لاتصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.<sup>1</sup>

### 3- طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل over-all performance، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الاساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقدير واحد لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف- متوسط- جيد- ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة ايضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير شخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص او عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة ايضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما أن كان افضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.<sup>2</sup>

### 4: طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص387.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص272.



عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.<sup>1</sup>

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:

**1- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد:** فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

**2- التعميم في صفة واحدة:** بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة إمتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل .

**3- تأثير الحداثة:** فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لادائه، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل اجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

**4- التحيز الشخصي للمقيم:** بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

**5- التشابه بين الرئيس والمرؤوس:** حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الطرق الحديثة

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب وأيضاً يمكنها أن تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص، 272-273.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 273، 274.

### 1- طريقة الاختيار الإجباري forced choice:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم من جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وان العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة الرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.<sup>1</sup>

### 2- طريقة الأحداث الحرجة critical incidents:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة على الأداء الكلي للفرد. والأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما اذا كانت اي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.<sup>2</sup>

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد اثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الاحداث المجمعرة حسب تكرارها او أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون اساسا لعملية التقدير. وفي بعض الاحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص وسمات معينة مثل القدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة.<sup>3</sup>

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 387.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 388.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 425-426.

كما تنفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.<sup>1</sup>

### 3- طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- إشراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- إشراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والاستفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.<sup>2</sup>

### 4- طريقة تقييم الأهداف باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الإهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.<sup>3</sup>

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الاجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل تضمين ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص275.

<sup>2</sup> فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد نفس المرجع السابق، ص276.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص388.

- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوسين على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع او تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الادارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية، أنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الداء المحقق.
- تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية. ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية وفي وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الإشرافية والوظائف الإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.<sup>1</sup>
- ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:
- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الانجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.<sup>2</sup>
- بالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:
- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابله مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، نفس مرجع سابق، ص 433-434.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 434.

-قد يعطي المرؤوس وزناً كبيراً للأهداف الكمية القابلة للقياس مثل: الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية.

-عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء في الوظيفة الحالية، أي عناصر الوظيفة الحالية لا يمكن أن تعطى مؤشراً لنجاح الفرد في وظائف أخرى.<sup>1</sup>

وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

الجدول رقم (02-01): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الأداء

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد.	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف.	خاصة بحقل أو وظيفة معينة.	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم والتقييم	المساندة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في تقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادراً ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقاً	معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 437.

التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوي بسبب المناقشات المستمر وتبادل وجهة النظر	ضعيف
-----------------------------	--	------

المصدر: عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، "الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، عالم الكتاب الحديث جدارللكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2002، ص 118.

### تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال هذا الجدول بين طرق تقييم الأداء (طريقة التقييم بالإدارة بالأهداف والطرق الأخرى) أن تركيز الشخص المقيم يختلف من طريقة لأخرى ففي طريقة الادارة بالأهداف يتم التقييم عن طريق ملاحظة الأداء السابق والمستقبلي في حين الطرق الأخرى تعتمد على ملاحظة الأداء السابق فقط، كما أن الهدف من طريقة تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف هو تحسين الاداء وتنمية قدرات الأفراد. أما بالطرق الأخرى فتهدف إلى محاسبة الفرد، والمعايير المستخدمة في طريقة الادارة بالأهداف تكون خاصة بمحل أو وظيفة معينة في حين الطرق الأخرى تكون عامة وتطبق عللا جميع أنواع الوظائف، تكون درجة رضا الفرد بطريقة التقييم بالأهداف عالية مقارنة بالطرق الأخرى التي تكون منخفضة، كما أن دور الرئيس في طريقة الادارة بالأهداف يتمثل في المساندة والنصح والإرشاد في حين أنه يقتصر في الطرق الأخرى على اصدار الحكم والتقييم، ودور المرؤوسين هو المشاركة في التقييم بهدف التعلم هذا فيما يتعلق بالإدارة بالأهداف أما الطرق الأخرى فدور المرؤوسين هو تبرير السلوك والدفاع عن النفس، كما أن معرفة المرؤوسين لنتيجة التقييم في الإدارة بالأهداف تكون معروفة مسبقا، ولكنها سرية في طرق تقييم الأداء الأخرى. كما أن طريقة التقييم بالأهداف تكون مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوسين عالية، أما في الطرق الأخرى فتون منخفضة. والتماسك بين الرئيس والمرؤوسين يكون قويا بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر بالنسبة لطريقة الادارة بالأهداف أما الطرق الأخرى فيكون ضعيف.

### 5- النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة بإعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة أهمها:<sup>1</sup>

- الترشييد والمنطق Rationality .
- مبدأ الرجل الاقتصادي Economic man .

<sup>1</sup>فأروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 276-277.

- مبدأ رجل الرفاهية Wlfare man .

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج مايلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء Economic Evaluation .

- التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation .

- تقييم القيم المتعارضة Value coinflct Evaluation .

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.

### 6- النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية والمرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

### 7- طريقة التقييم الذاتي :

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار مايجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين، الذي يحتاج اليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الاسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم اي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الادارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أخطاء عملية التقييم وكيفية علاجها

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفي وحكم على الأفراد بقدرتهم على القيام بواجباتهم، وكذا قدرة المشرف على تقديره لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق فإن هناك أخطاء في عملية التقييم، كما يمكن المرؤوس أن يتجنب هذه الاخطاء او التقليل والتخفيف من حدتها.

### 1- أخطاء عملية تقييم الأداء: يمكن إبراز هذه الأخطاء أو المشاكل كما يلي:

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص277.

**1-1- المشاكل الذاتية:** تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية

تصميم نظام تقييم الأداء. وتتمثل أهم هذه المشاكل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-2- خصائص المقيم:** تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير

مباشر فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

**1-3- التساهل والرفق:** يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على

نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

**1-4- تأثير الحالة:** تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها

من يقوم بتقييمه لما تظهر من نتائج غير ما قصد بعملية التقييم وتظهر النتائج الايجابية في حالة التأثير الايجابي وسلبية في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة، وذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

**1-5- النزعة المركزية:** تسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام

متوسطة وعامة اتجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا.

**1-6- الأولوية والحدثة:** تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لمدة طويلة، إذن يعتمد

القائم بالعملية على الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقيم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص، 190، 191.

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص191، 192.



**1-7-التحيز الشخصي:** قد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً أو عدداً منهم عن بقية العمال أو الموظفين وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيه تقييماً في غير صالحهم، وقد يجد المشرف أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر متشابهة لميوله ووجهات نظره، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه بعائلة الموظف أو نسبه أو بلده أو مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية.

**1-8-التأثر بالوظيفة أو المركز:** وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة عالياً أو مهماً أو إذا كان اسمها خطيراً أو رناناً فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً والعكس صحيح، أي أن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبنى تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.<sup>1</sup>

## 2-المشاكل الموضوعية:<sup>2</sup>

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إيجازها كما يلي:

**1-2- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم** فقد تخطئ المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال.

**2-2- سوء إختيار معايير التقييم** وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة على فهم غايات المعيار الذاتي أوالموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم.

**2-3- سوء اختيار إجراءات التقييم** أي عدم قدرة المؤسسة على التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة في القياس والتقييم والتقييم.

**2-4- الخطأ في إختيار الوقت للتقييم** كما هو معروف فإن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من تقوم بالعملية سنويا ومنها من تقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين فيها.

**2-1- الخطأ في عدم دقة ملاحظة أداء العاملين** أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

**3- كيفية علاج أخطاء التقييم:** يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن إعتبارها أيضا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الرحمان توفيق مرجع سبق ذكره، ص 64، 65.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 65.

3-1- وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس تصديدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء تلك تتحدد أهداف التقييم.

3-2- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.

3-3- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوسين، إدارة الموارد البشرية).

3-4- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

3-5- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف في عمله وما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة.

3-6- معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعد عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.

3-7- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

3-8- تدريب كافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف

والمعايير الرقابية، ويمكن إستخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض

الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين.

كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم

أمثلة افتراضية لمرؤوسين، ويقوم كل رئيس بتقييمهم ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون بتحديد

أنسب طرق التقييم.

3-9- إتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد

الموضوعي.

3-10- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

3-11- دورية التقييم على مدار العام حيث تكون كل ثلاثة أو أربعة أشهر فيتمنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون

من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه، وذلك بدلا من أن يفاجأ بتقدير ضعيف أو جيد في نهاية العام

وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس بإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه أولا بأول

ويوجهه إلى تداركه.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص 356.

3-12- بناء على ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الدنيا، بحيث يؤدي ذلك إلى إقلاع الإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون بتقدير امتياز، لقد اضطرت الإدارة في كثير من المنظمات إلى إلزام مديريها إلى التقيد بذلك، لا لشيء إلا أنها لاحظت تساهل وإسراف جمهور المديرين بمنح تقدير امتياز لمن لا يستحقون لكن حسن اختيار المديرين وبناء ثقة متبادلة وتدريبهم على تقييم فاعل للأداء يمكن أن يحررهم من هذا القيد.

3-13- جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريا بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلافي نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة.<sup>1</sup>

ومما سبق فإن على المؤسسة التي تريد الوصول إلى عملية تقييم فعالة وقليلة الأخطاء والمشاكل أن تأخذ عند تصميمها لنظام تقييم الأداء الخاص بها بعين الاعتبار النقاط الآتية:

- يجب أن تكون أهداف عملية التقييم واضحة.
- يجب أن يكون توقيت عملية تقييم الأداء صحيح ومضبوط.
- يجب أن تكون معايير تقييم الأداء ثابتة وصدق في عملية تقييم دون انحياز لبعض الأفراد.
- يجب أن يكون هناك ضبط جيد للمعلومات المعتمدة لما تصب إليه الأهداف.
- يجب أن تتناسق طريقة التقييم الأداء مع الأهداف المسطرة مسبقا.
- يجب أن يكون القوائم بعملية التقييم مؤهلا وذات كفاءة عالية.

<sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين"، نفس المرجع السابق، ص 657، 358.

### المبحث الرابع: علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية

يظهر تأثير ضغط العمل على أداء الموارد البشرية بعدة طرق. فالأفراد الذين يشعرون بمستويات عالية من الضغوط قد يصابون بضغط دم عالي أو القرحة أو الانفعال أو صعوبة اتخاذ قرارات روتينية، أو فقدان الشهية أو زيادة احتمال التعرض للحوادث وغيرها، وهناك علامات يمكن أن يلاحظها الشخص في نفسه كزيادة في ضربات القلب، جفاف الفم، الاكتئاب، عدم القدرة على النوم. الخ، وأخرى يمكن ملاحظتها تجاه غيره كعلاقات عدائية مع الآخرين، ضعف العلاقات مع الآخرين، الحساسية المفرطة للنقد، الانفعال الشديد والشعور بالذنب، مقاومة التغيير. الخ.

هناك العديد من الأعراض المحتمل ظهورها كنتيجة للضغط، وهذه الأعراض قد يكون منها ما هو إيجابي وما هو سلبي، مع أن العديد من الباحثين والكتاب اقتصرت دراساتهم على ذكر الآثار السلبية فقط دون الإيجابية، وكترتيب لهذه الآثار يمكن حصرها في مجموعتين: الآثار الإيجابية، الآثار السلبية.

#### المطلب الأول: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية

توجد العديد من المؤسسات أن لم يكن معظمها تنظر إلى الضغوط على أنها شر يجب مكافحته، وذلك لأنها السلبية على الفرد والمؤسسة معا، ولكن هناك آثار إيجابية مرغوبة إلى جانب الآثار السلبية غير المرغوب فيها من أهمها:<sup>1</sup>

- 1- تحفز على العمل.
- 2- تجعل الفرد العامل يفكر في العمل.
- 3- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- 4- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- 5- التركيز على نتائج العمل.
- 6- القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر.
- 7- إنجاز العمل في وقته المناسب.
- 8- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والدقة.
- 9- القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

<sup>1</sup> نصيرة بجياوي، مراد مهدي، ملتقى علمي وطني بعنوان: "متطلبات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية"، "ضغوط العمل بين الإهتمام والإهمال"، جامعة أوت سكيكدة، الجزائر، 19 أوت 2014، ص، 6.

### المطلب الثاني: الآثار السلبية لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية

تعد الآثار السلبية للضغوط من أكبر المواضيع الأكثر دراسة من قبل العلماء والباحثين، كما قام معظم هؤلاء الباحثين إلى تقسيم هذه الآثار، كما يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمؤسسة ومنها ما يأتي:<sup>1</sup>

#### 1- آثار الضغوط على الفرد:

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض.

**1-1- الآثار الفسيولوجية:** إن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية كما أن البحوث الطبية تكشف عن أكثر من 50% من الأمراض يرتبط أصلاً بالضغط. ومن هذه الأمراض الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، سكر الدم، الربو، الصداع النصفي، آلام الظهر ويطلق البعض على هذه الأمراض مسمى أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات.

**1-2- الآثار السلوكية:** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم واستخدام الأدوية المهدئة، العدوانية وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المؤسسة .

**1-3- الآثار النفسية:** يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين ومن أهم تلك الأعراض الحزن، الكآبة، الشعور بالقلق، فقدان الثقة بالغير، النظر إلى المستقبل بتشائم.

#### 2- آثار الضغوط على المؤسسة:<sup>2</sup>

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة بما يلي:

- التسرب الوظيفي.

<sup>1</sup> نصيرة بجياوي ، مراد مهدي ، نفس المرجع، ص7.

<sup>2</sup> نصيرة بجياوي وأخرون، نفس المرجع السابق، ص8.

- زيادة التكاليف المالية ( تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل في الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

### 3- تأثير ضغوط العمل على الأداء:<sup>1</sup>

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسيير الفرد لهذه الضغوط، إلا أن الثابت هو أن مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا على ويتحكموا في هذا التوتر كما أن التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الانجاز.

فبينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما على سبيل المثال يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر. وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة يبين البحث أن الناس ينشطون أو يستحثون لتحسين مستويات أدائهم. وفي الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل كمثير للأداء، إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي يستطيع الشخص أن يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة، وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة ويحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء.

### المطلب الثالث: إدارة ضغوط العمل

إن إزالة مسببات الضغط أو حتى التخفيف من حدته يعد أسهل وسيلة لتخفيف ضغوط العمل التي يعاني منها الفرد في حياته، ولكنه في نفس الوقت من أصعب الأمور، فربما يكون من الصعب إزالة مسببات الضغوط تماما، ولكن حتما يمكن السيطرة عليها والتخفيف منها والتقليل من حدة تأثيرها على الأفراد. وسوف نتناول فيما يلي إدارة الضغوط في مؤسسات العمل من ثلاثة جوانب هي:

<sup>1</sup> نصيرة بجاوي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص9.

- الجوانب الفردية .
- الجوانب التنظيمية.
- الجوانب المجتمعية.

### 1- إدارة الضغوط على مستوى الفرد:<sup>1</sup>

- تقوم هذه الإستراتيجيات من منطلق أساسي، هو أن الضغط يتوقف في النهاية على مدركات الفرد وتفسيراته لمسببات الضغط والبيئة التي يعمل فيها، فغن التصرفات الفردية تعتبر مطلبا ضروريا لمواجهة ما يعانيه الفرد من ضغوط وما تحدثه عليه من آثار، وتعتبر هذه الإستراتيجيات ذات طبيعة دفاعية. أي أنها لا تواجه الضغط إلا بعد وقوعه وإحداث آثاره على الفرد.

**1-1- العودة إلى الله:** إن الإيمان بالله والعودة إليه يعتبر جزء مهما من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، فقد تبين للكثير من الأطباء أن أهم عامل في شفاء المرض ليس الدواء وحده ولكنه "الأمل"، والأمل بالله الذي لا يخيب، ولقد أثبتت نتائج التجارب الميدانية التي أجريت على متطوعين من المسلمين العرب وغير العرب خلال 42 جلسة علاجية، تضمنت كل جلسة خمس تجارب (المجموع الكلي للتجارب 210)، تليت عليهم آيات قرآنية فاتضح وجود أثر مهدئ للقرآن في 96% من التجارب المجربة، وذلك في شكل تغيرات فسيولوجية تدل على تخفيف درجة توتر الجهاز العصبي التلقائي، والذي بدوره يؤثر على اعضاء الجسد الأخرى ووظائفها، ولذلك فإنه توجد احتمالات لا نهاية لها للتأثيرات الفسيولوجية التي يمكن أن يحدثها القران الكريم، فمن المنطق افتراض أن الأثر القرآني المهدئ للتوتر يمكن أن يؤدي إلى تنشيط وظائف المناعة في الجسم، والتي بدورها ستحسن من قابلية الجسم على مقاومة الأمراض أو الشفاء منها، كما أن نتائج هذه التجارب تشير إلى أن كلمات القران الكريم بذاتها وبغض النظر عن مفهوم معناها لها أثر فسيولوجي مهدئ للتوتر في الجسم البشري، على أن العودة إلى الله يكون تقوى الله عز وجل والتقرب منه في الرخاء، الدعاء مع الاضطراب والشدة والإكثار من الاستغفار والصلاة على النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم- والتوكل على الله وحسن الظن به.<sup>2</sup>

**1-2- الرياضة:** ليس من المهم أن تكسب أو تخسر بقدر أهمية ممارسة الرياضة في حد ذاتها، فالأشخاص وفي مختلف الأعمار يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة كالمشي والركض والسباحة وركوب الدراجات وغيرها، بغية

<sup>1</sup> محمد هلال، "مهارات إدارة الضغوط"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، ط1، 2000، ص56.

<sup>2</sup> نصيرة مجاوي وأخرون، ملتقى علمي وطني بعنوان: "متطلبات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية"، "ضغوط العمل بين الاهتمام ولاهمال"، جامعة 20 أوت 1955، سكسكدة، الجزائر، يوم 19 جانفي 2014، ص9، (بالنصريف).

إخراج الشحنات الداخلية، ولم يستطع الباحثون إثبات أن ممارسة الرياضة تقلل من الإصابة بأمراض القلب، ولكنهم وجدوا أن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة هم أقل عرضة للتوتر والضغط وغيرهما<sup>1</sup>.

**1-3- الإسترخاء:** الهدف العام من تمارين الاسترخاء هو تقليل مستوى توتر الأفراد وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية. فمن الناحية النفسية تمارين الاسترخاء تدرب الفرد على السيطرة على مشاعره وتقليل توتره، أما من الناحية الجسدية. تقلل تمارين الاسترخاء من ضغط الدم وأمراض القلب. ويمكن ممارسة تمارين الاسترخاء عشرون دقيقة يوميا عن طريق النفس، التدليك واستراتيجيات الاسترخاء الذهني كالموسيقى الهادئة.

**1-4- التأمل:** تمارين التأمل تكون بتوجيه تفكير الفرد بعيدا عن نفسه، وفيما يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، ويمكن ممارسة هذا التمرين عن طريق إيجاد بيئة هادئة ثم تخيل صورة أو مشهد جميل أو حتى كلمة لها أثر طيب في النفس تكرارها في الذات والاستماع إلى صوت الكلمة دون محاولة التفكير في معناها، وتستطع تكرار ذلك مرة أو مرتين في اليوم لمدة 10 إلى 20 دقيقة قبل الفطور والعشاء، الأشخاص الذين يمارسون هذا التمرين هم أقل عرضة لضغط الدم ومستويات التوتر يتمتعون بفترات يوم جيدة وعميقة.

**1-5- نظام التغذية:** التغذية تلعب دورا رئيسيا في الضغوط ومعالجتها، فالغذاء المتوازن مهم جدا بالنسبة للفرد، وذلك من أجل الحفاظ على درجة عالية من الطاقة لمواجهة الضغوط، وأفضل غذاء متوازن يوصي به الأطباء هو تناول اللحوم والسمك والخضراوات والعصير، التي تحتوي على البروتينات إلى جانب مقادير صغيرة من الألبان والعلس أو المربي على أن ينصح بعدم الإكثار من السكريات التي تمد الجسم بطاقة كبيرة لفترة وجيزة، إلا أنه قد يسبب في بعض الأحيان مضاعفات غير مرغوبة تتضمن الشعور بالضعف والأنهك والارتعاش ساعات عديدة بعد تناوله، وبالإضافة إلى الغذاء المتوازن فإن ما يوصي به الأطباء في مجال التغذية لمواجهة الضغوط هو النظام في تناول وجبات الغذاء.

**1-6- تعديل السلوك:** من الضروري أن يعدل الفرد من نمط شخصيته لكي تتجنب الأمراض العضوية المتصلة بهذا السلوك، علما بأنه ليس المطلوب منه أن يغير نمط حياته، فتعديل السلوك يعني التخفيف من المنافسة

<sup>1</sup> جامعة أحمد يوسف، "إدارة الضغوط"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص104.



والطموح، بل ويعني إبطال وتعديل السلوك الضار واستخدام السلوك الأكثر ملاءمة والذي لا يترتب عليه إضرار بصحة الفرد الجسمية والعقلية<sup>1</sup>.

1-7- التغذية الراجعة البيولوجية: تتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلاً إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه، وإبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة، ومن سلبيات هذه الطريقة أن الأجهزة عالية التكاليف وهي متنوعة وعديدة، وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصدقية.

1-8- الفكاهة: أثبتت الدراسات وجود علاقات بين روح الفكاهة لدى الأشخاص والضغط، فالأشخاص الذين يتمتعون بروح الفكاهة لهم رؤية مختلفة لضغوط الحياة، فتبدوا آثار الضغوط عليهم أقل بالنسبة لغيرهم، وهم يأخذون مصادر الضغوط على أنها فرص لا تهديدات وهم عادة ما يضعون لأنفسهم توقعات معقولة بالنسبة لأدائهم.

1-9- تعلم التفاؤل: الأشخاص المتفائلين يتجنبون الضغوط بإدراكهم أن الأحداث البيئية والأوقات الصعبة في حياتهم هي أحداث مؤقتة وطارئة، وتسببت بواسطة أشخاص آخرين، فيواجهون هذه الأوقات الصعبة والمحن بالأمل. تعلم التفاؤل يبدأ بمعرفة الأفكار التشاؤمية ومحاولة إبعاد الفرد عن هذه الأفكار واستبدالها بأفكار جديدة تساعد على مواجهة الضغوط.

1-10- الدعم الاجتماعي: التحدث مع الأصدقاء أو الخروج لتناول الوجبات هو أسلوب للتغلب على الإحساس بالخوف والضغط والوحدة وغيرها، لأسباب متعددة العلاقات الاجتماعية الناجحة تساعد الناس على أداء أعمالهم بطريقة أحسن والتقليل من إحساسهم بضغط العمل والحياة، وقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين لديهم ارتباطات اجتماعية متعددة (أصدقاء مقربون-زواج ناجح-أطفال-أعضاء جمعيات-علاقات في أماكن العبادة)، يعيشون حياة أطول من غيرهم، كما أنهم أقل عرضة للأمراض المرتبطة بالضغط ومواجهته أسهل عندما يتناقش الأفراد في مصادرها مع الآخرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نصيرة بجياوي واخرون، نفس المرجع السابق، ص10.

<sup>2</sup> نصيرة بجياوي واخرون، نفس المرجع السابق، ص11.

**1-11- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية:** محاولة الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية أو العائلية هي مدخل فعال للتخفيف من وطء الضغوط، وقد وجد معظم المتخصصين أنه من الصعوبة تحقيق هذه الموازنة وغالبا ما يكون هناك تعدي لأحد هذه المتطلبات على الأخرى، الأمر الذي يخلق هذه الضغوط، وتحقيق هذا التوازن مطلوب لكل من الرجال والنساء العاملات، فتوازن في حياتك وأعط لكل شيء حقه وتذكر أنه من وجد إسرافا إلا ووجد بجواره حق ضائع.

**1-12- الراحة من التكنولوجيا:** يفترض أن تجعل التكنولوجيا حياتنا أسهل، ولكن يدرك الكثير من الأشخاص أنها أصبحت سلاح ذو حدين، فقد تدخلت في حياتنا الخاصة وزادت مستوى الضغط للكثير من العاملين، فمثلا جهاز الإعلام اللاي المحمول والهاتف النقال جعلوا حياة لأفراد مكتب مفتوح 24 ساعة حيث لا مفر من ذلك، ووجدت بعض الدراسات والأبحاث في هذا المجال أن 60% من العاملين يشعرون أن مستوى الضغوط ازداد منذ أصبحت أجهزة الحاسوب جزء أساسيا من أعمالهم، وجاء في تقرير مشترك لمعهد الغدادة البريطاني ومؤسسة للعناية الصحية أن متابعة البريد الإلكتروني والإجابة على الرسائل التي يحملها تأتي في المرتبة العاشرة ضمن جدول يضم أكثر الأشياء التي تسبب القلق والإجهاد في العمل، كذلك يعتبر التعطيل الذي يسببه وصول الرسائل الإلكترونية ثاني مسبب للإجهاد في العمل.

## 2- إدارة الضغوط على مستوى المؤسسة:

يتعامل هذا المدخل مع دور المؤسسات في تخفيض الضغوط ضمن سياساتها وإجراءاتها، ومعظم هذه المدخل هي مزدوجة الأهداف، فبالنسبة للمؤسسة فهي إلى جانب أنها تساعد الموظفين على التقليل أو مواجهة ضغوط العمل، فهي تساعد المؤسسة على المحافظة على فعالية الأداء داخلها، ومن هذه المدخل:

**2-1- تقليل الصراع وتوضيح الأدوار التنظيمية:** صراع الدور وغموضه من المصادر الرئيسية لضغوط العمل عند الأفراد، ويعود للمدراء تقليل هذا الصراع وتوضيح الأدوار التنظيمية لذلك يمكن تقليل دور هذا المصدر للضغوط، فلكل وظيفة يجب أن توضح المعلومات المطلوبة والتوقعات، وبذلك لا يقع شاغل الوظيفة في صراع الدور وغموضه أو عدم فهم ما هو مطلوب أو متوقع منه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نصيرة بجاوي واخرون، نفس المرجع السابق، ص15.

إستراتيجية توضيح مهام الدور ربما تؤدي بالأفراد إلى شغل أدوار لها قائمة من التوقعات فيستطيع بوضوح مقارنة هذه الأخيرة مع التوقعات الشخصية للفرد شاغل الوظيفة، وبالمناقشة المفتوحة يمكن إزالة أي سوء تفاهم أوتعارض لهذه المصالح والتوقعات.

**2-2- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** أن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الغدارة والتنظيم، تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمؤوسيتهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الغدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع على خلق جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

**2-3- تغيير هيكل المؤسسة وإعادة تصميم الوظائف:** أن إعادة تصميم العمل وإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر، وأعمالا ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة المعلومات المرتردة، يمكن أن يقلل الضغط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعورا بالسيطرة أكبر على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين، ولكن ليس كل العاملين يرغبون بإثراء العمل وبذلك فإن عملية إعادة تصميم العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الأعمال بمسؤوليات للعاملين، الذين تكون حاجاتهم للنمو منخفضة، وإذا ما كان الفرد يفضل الأعمال المحددة والروتينية، فإن تقليل تنوع المهارات يجب أن يؤدي إلى تقليل عدم التأكد، وبذلك تقلل مستويات ضغوط العمل<sup>1</sup>.

**2-4- تطوير نظم الاختيار والتعيين:** وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات (مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح وبرامج الشكاوي) والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المؤسسة .

**2-5- الإهتمام بالفرد وتقدير أعماله:** هي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤولية تطوير وتطبيق برنامج صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة لاسترخاء العضلات والتخيل الإيجابي والتغذية، وتتضمن هذه الإستراتيجية أبعاد وهي:

- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

-التوعية الغذائية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص16.

- تخفيف الضغوط والاسترخاء.

- اللياقة البدنية.

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها<sup>1</sup>.

**2-6- إدارة الوقت:** هناك العديد من الأفراد الذين لا يتمكنون من إدارة وقتهم بشكل جيد، فالأشياء التي عليهم إنجازها يوميا أو أسبوعيا هي قابلة للإنجاز إذا ما تم إدارة الوقت بشكل جيد، فالفرد المنظم غالبا ما يتمكن من إنجاز ضعف ما يتمكن من إنجاز الفرد غير المنظم، كم أن فهم والاستفادة بشكل أفضل من أساسيات مبادئ إدارة الوقت يمكن أن يساعد الأفراد على التوافق بشكل أفضل مع الضغوطات الناتجة عن متطلبات العمل. ومن بين الأمور القليلة المعروفة جيدا عن مبادئ إدارة الوقتك:

- إعداد قائمة يومية بالفعاليات التي يجب إنجازها.

- تحديد أولوية الفعاليات اعتمادا على أهميتها وضرورة إنجازها.

- جدولة الفعاليات بناء على أولويتها.

- معرفة الدورة اليومية للعمل والتعامل مع الأجزاء الأكثر أهمية بتركيز شديد وإنتاجية<sup>2</sup>.

**2-7- المشاركة و فرق العمل:** لكي تساعد المؤسسات العاملين فيها على التغلب على الضغوط التي يواجهونها، فأنها تعمل على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في فريق عمل، حلقات الجودة، لجان خاصة، مجموعات حل المشاكل، ويمكن إذا وفرت الإدارة للعمل الجماعي شروط نجاحه من حسن اختيار الأفراد المشاركين، وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مساهماتهم أن تحقق مزايا عديدة على مختلف المستويات.

**2-8- تحسين ظروف العمل المادية:** أن ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والأنوار والحرارة والرطوبة والتلوث. تمثل مصدر من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الإهتمام بها، إذا ما أرادت المؤسسات تنسيق جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط، وتوفير البيئة الملائمة لمنسوبيها وذلك عن طريق:

- تكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتلائم مستوى السمع الاعتيادي للأفراد.

<sup>1</sup> محمد هلال، "مهارات إدارة الضغوط" نفس المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 60.

- أن تحرص المؤسسة في تصميمها لمبانيها على استغلال النوافذ وخاصة في المناطق المشمسة، ذلك لأن النوافذ لا توفر الضوء فقط، لكن تسمح للعينين بأن تكون على اتصال مع البيئة الخارجية، مما يزيد من متعة الشخص وتجدد نشاطه.

- ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر استعمالها.

- من الواجب على المؤسسة تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناتج عن استخدام الأجهزة أو المواد في بيئة العمل، مع تزويد الأفراد بالمعلومات عن هذه المخاطر وتضع تحت تصرفهم وسائل الحماية والأمن الوقائي.

**2-9- شبكة العلاقات غير الرسمية:** يتم ذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقات بينهم، والعلاقات بينهم وبين زملائهم في العمل وخارجه بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية لهم، ويستخدم في هذه الطريقة عدة ادوات منها: المباريات الرياضية والفكرية والاحتفالات السنوية، لقاءات في نادي المؤسسة والرحلات.

**2-10- الإرشاد:** يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا ونفسيا، بحيث يشعر الفرد بارتياح اتجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، ويمكن أن يتم الإرشاد من خلال أخصائي في شؤون العاملين او الرئيس المباشر للموظف، على أن يتم بصورة سرية ومكتومة حتى يشعر الفرد بحرية التحدث والإفصاح عن مشاكله وظروفه الشخصية.

**2-11- تشجيع القادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:** يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للقادة الذين ينصب تركيزهم على العمل ويقل اهتمامهم بالعاملين، والهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القادة ومرؤوسيههم، وتشجيع القادة على إشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وذلك من شأنه رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين وبالتالي تخفيض الضغوط التي تعرض لها في العمل.

**2-12- تحديد الهدف:** مقاومة الضغوط التنظيمية ممكن أن يتحقق من خلال أنشطة محددة الهدف، هذه الأنشطة صممت لزيادة دافعية المهام وفي نفس الوقت تقليل صراع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغموضها لهؤلاء الأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل، فتحديد الهدف يركز على غايات الأفراد بينما يوجه طاقاتهم في وجهتها المفيدة للإنتاج والعطاء.

**2-13- برامج إدارة الضغط:** ليس من السهل دائما إحداث تغيير في المؤسسة أو في الوظائف لمواجهة ضغوط العمل، فتضطر المؤسسة إلى المواجهة بطرق أخرى، أحد المداخل المعروفة يهدف إلى التدريب المباشر للموظفين

على تخفيض الآثار البيئية المسببة للضغوط، هذه الجهود الموجهة من المؤسسة والمصممة لمساعدة العاملين على تقليل أو منع الضغط تعرف ببرامج إدارة ضغوط العمل، وهي شائعة الاستخدام من قبل المنظمات، بعضها يشمل تدريب منزلي مكثف على العديد من الإستراتيجيات الموضحة سابقا (التأمل والاسترخاء)، ولأن العديد من الشركات لا تستطيع تحمل تكلفة هذه البرامج فهم غالبا ما يعتمدون على برامج جاهزة من مستشارين خارج المؤسسة أو استخدام برامج فيديو شائعة الاستخدام.

**2-14- التدريب:** لا يعني جلوس العامل في كرسي الوظيفة التي حصل عليها حتى ولو كان يرغبها أنه يستطيع التوافق معها بمفرده، فهو يحتاج إلى التوجيه والتدريب السليم في البداية وأثناء العمل، ويعني ذلك التخلص من مصدر رئيسي من مصادر ضغوط العمل، لأن تقديره لذاته وزيادة ثقته في نفسه تزداد دون شك مع زيادة جرعات التدريب، كما يلعب التدريب دورا مهما في حياة الفرد المهنية بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة، التي يمكن أن يواجهها الفرد العامل أثناء أداء وظيفته، هذا فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نصيرة مجاوي وأخرون، نفس المرجع السابق ص19.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلالها أهداف المؤسسة، كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، وأيضا لا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى. وهناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المؤسسة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وإمكاناتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها كل طرق التقييم. كما لاحظنا أن لضغوط العمل تأثيرات ايجابية وسلبية على أداء الموارد البشرية وتختلف من مورد لآخر.

## تمهيد

إذا كان الإنسان العامل يقضي في العمل ما يتراوح بين 08 إلى 12 ساعة يوميا فإن ذلك يعني أنه يقض من ثلث (3/1) إلى نصف (2/1) يومه في العمل ومعنى ذلك يعني أنه معرض لضغوط في العمل معظم ساعات اليقظة، وهذا ينطبق على الشخص العادي، أما مدمني العمل أو المتورطون في القيام بأعمال متعددة فإنهم يقضون ساعات اليقظة اليومية تقريبا في العمل وغالبا ما تتسرب مشاكل العمل إلى أحلامهم وتستولي على باقي ساعات نومهم تعتبر ضغوط العمل أحد العوامل الهامة للتدهور الجسدي والانفعالي، وما يعقبه من أمراض للكثير من العمال إن لم يتم مواجهتها وتحقيق التوازن العامل في مجال العمل وإعطاء كل ذي حق حقه (الجسد، النفس، الأهل، العمل).

سنحاول في هذا الفصل إيضاح معنى ضغوط العمل ومصادرها وكذا استراتيجيات مواجهتها من خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

-المبحث الثاني: أسباب ومصادر ضغوط العمل

-المبحث الثالث: ضغوط العمل وتحليل نظرياتها

-المبحث الرابع: استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل



## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

إن الضغوط ليست اختراعاً حديثاً فقد عرف الإنسان الضغوط أوبالأحرى عايشها منذ وجوده على الأرض، فالضغوطات مرادفة للحياة، وقد واجه الإنسان في القدم ضغوطاً عديدة نذكر منها مواجهة الطبيعة وظروفها القاسية، وإذا كان الإنسان الحديث قد حقق طفرة هائلة في مواجهة تلك التحديات، إلا أن ذلك لا يعني أنه في الوقت الحاضر أقل تعرضاً للضغوط.

لذلك فإن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بالضغوط بصفة عامة وبضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة إيجاد والتوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط.

## المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لضغوط العمل، فلم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد والسبب يرجع لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، وقبل التطرق لمفهوم ضغوط العمل سنعرف الضغط أولاً ثم العمل ثانياً.

## 1- تعريف الضغط:

تعتبر المعاجم اللغوية من أهم المصادر التي يعتمد عليها للتعريف على المصدر والإشتقاق اللغوي، فنجد أن:

1-1- "الضغط والضغطة: يعني عصر شيء، وضغطه يضغطه ضغطاً، أي زحمة في حائط أو نحوه، وأخذت فلاناً ضغطة وإذا ضيقت عليه لتكرهه في شيء، والضغطة: الضيق، والضغط: الإكراه، والضغاط يعني المزاحمة"<sup>1</sup>

1-2- إن كلمة "الضغط" "STRESS" مأخوذة من الكلمات اللاتينية "STRINGERE" التي تعني سحبه بشدة، وقد استخدمت هذه الكلمة لأول مرة خلال القرن الرابع عشر.<sup>2</sup>

1-3- أما مفهوم الضغط فقد كانت أول عملية لتفسير الضغط هي محاولات العالم والطبيب RANSSELY (1970-1980) والذي عرف الضغط بأنه استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين<sup>3</sup>، بعدها أصبح المصطلح يستخدم في شتى العلوم علم النفس، الفيزياء، الهندسة، الميكانيك، الأرصاد الجوية.

<sup>1</sup> حسن شحاتة وزينب النجار، "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص207.

<sup>2</sup> معن محمود عباصرة وآخرون، "إدارة الصراع والازمات و ضغوط العمل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص106.

<sup>3</sup> محمد حسن حمدات، "السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008،

وما سبق نستنتج أن مصطلح " ضغط " لم يعرف معنى لغويا واحدا، بل تغير معناه في مجالات عديدة مع تغير الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن، فمعاني هذا المصطلح " ضغط "تختلف من علم لأخر فمعناه في العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه في العلوم الهندسة، ومعناه في الارصاد الجوية يختلف عن معناه في العلوم الطبية...الخ.

## 2: تعريف العمل: فالعمل يعرف:

1-2- بأنه الجهود الإرادي الواعي الذي يستهدف منه الإنسان إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجاته.

2-2- هو الطاقة أو الجهد الحركي أو الفكري الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة محللة.<sup>1</sup>

ويمكن إعطاء التعريف الشامل لمفهوم العمل : هو جهد أو نشاط عضلي وذهني يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد في مكان معين وزمن محدد لتحقيق هدف ما وفق تعليمات وقواعد محددة بشكل مسبق، ولقاء هذا النشاط أو الجهد يحصل من يؤديه على عائد مادي ومعنوي في آن واحد .

## 3: تعريف ضغوط العمل:

تعددت التعاريف لمفهوم ضغوط العمل وكذا للإهتمام المتزايد بهذا الموضوع وذلك لإختلاف لوجهات نظر الباحثين وسنذكر مجموعة مختلفة من التعريفات .

3-1- عرف كل من بير ونيومان tabaln and geneuman: ضغط العمل "بأنه حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفة، تؤدي إلى إحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي".<sup>2</sup>

3-2- عرف مارغليس margalis وزملائه: ضغط العمل "بانه بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللا في الإلتزان البدني والنفسي للفرد".<sup>3</sup>

3-3- تعريف "محسن أحمد الخضري": "هو كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على إتخاذ القرار بشكل جيد، أو القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي توجه متخذ القرار في المنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup><https://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الاداريالعلاقات الانسانية"، دار الوفاءلدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص308.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، داروائل للنشر و التوزيع ، عمان، ط2، 2005ص160.

<sup>4</sup> أبوقاسم محمدي، مداخلة بعنوان"مصادر ضغوط العمل و أثرها على كفاءة الموارد البشرية في منظمة الأعمال"، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علومالتسيير، جامعة20 أوت1955 سكيكدة الجزائر، يوم 19 جانفي 2014، ص5.

وقد ظهرت ثلاث محاولات من قبل الباحثين لتحديد مفهوم وطبيعة ظغوط العمل على النحو التالي:<sup>1</sup>

- المفهوم الذاتي للضغوط: يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الافعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة حيث يعرف Selye 1973 الضغوط بأنها "الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات".  
و كما يعرف packes doctus الضغوط بأنها "ادراك أو شعور الفرد في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل".

- المفهوم البيئي للضغوط: يتعامل هذا الاتجاه على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤدي على الفرد العامل ومن أصحاب هذا الرأي Halland Mansifield حيث يعرف الضغوط بأنها عبارة عن "قوى خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرد أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد " أما Middele Mistandhell فيعرف الضغوط بأنها "تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد".

- المفهوم المتكامل للضغوط: يرى هذا الاتجاه بأن الضغوط هي محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد حيث يعرف Frencl وزملائه الضغوط بأنها "حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها".

يمكن تعريف ضغوط العمل على انها حالة نسبية يواجه فيها الفرد فرصة أو عبئا أو إحتياجا من المصادر البيئية والتنظيمية والوظيفية والفردية، وتحدث آثارا نفسية وجسمانية وسلوكية وتنظيمية ويختلف هذا التأثير من فرد لآخر، وقد يكون هذا الأثر إيجابيا أو سلبيا على فاعلية الأفراد إذا ما زادت عن قدراتهم.

#### 4: مخلفات الضغوط: تتمثل في:

4-1-القلق: وهو حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة اتجاه المستقبل وهو يعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص اشباع الحاجات، كما أنه أكثر الأعراض سيكولوجية الملحوظة لضغط العمل كما يقل الشعور بالقلق بزيادة الشعور بالذات.

<sup>1</sup> محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر، ط1، 2005، ص42\_43 .

4-2- الإحباط: ويعبر عن اعاقا الفرد عن الوصول لاحد الاهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها، أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله، كما يزداد هذا الشعور كلما تزايد مستوى الضغط التي يواجهه الفرد. 4-3- التعب: يعرف بأنه "فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسمي" وينشأ التعب كنتيجة للمجهود المستمر والمكثف وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم، ووضحت الجمعية الامريكية أن التعب يحدث نتيجة المجهود العقلي والذهني الزائد والمكثف، لذا عرفته الموسوعة العالمية بأنه استجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف وينتهي الاحساس به عن طريق الراحة.

4-4- الإجهاد: يعني "عدم قدرة الفرد على التحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنها نتيجة فيزيولوجية لضغط العمل".

4-5- الاحتراق: هو استجابة للضغط المستمر المزمّن الذي يؤدي لاجهاد مادي أو نفسي وينشأ كنتيجة للضغط والعوامل الشخصية وعوامل متعلقة بالعمل والتي تفوق طاقة الفرد وقدرته على التحمل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: عناصر ومستويات ضغوط العمل وأهمية دراستها

نظرا لأهمية ضغوط العمل وتأثيرها على الفرد والمنظمة استقصى بالضرورة إيضاح عناصر ومستويات ضغوط العمل أهمية دراستها.

#### 1: عناصر ضغوط العمل:

يرى "سيزلاجي" و"والاس" أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تولد حالة من عدم التوازن النفسي أو الفسيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية (المؤسسة أو الفرد) كما يرى سيزلاجي ووالاس أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

1-1المثير: ويشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر في البيئة أو المؤسسة أو الفرد.

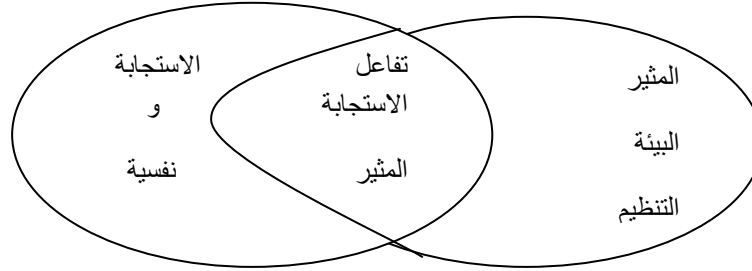
1-2- الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية النفسية والسلوكية للضغط مثل: الاحباط، القلق والتوتر.

<sup>1</sup> محمد الصبري، "السلوك الاداري العلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص316، 317، 318.

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ب ط، 2001، ص168.169.

1-3- التفاعل: هو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل بين عوامل المثيرات والاستجابات ويأتي هذا التفاعل من عوامل بيئية وعوامل تنظيمية في العمل والمشاعر الانسانية وما يترتب عليها من استجابات، و الشكل التالي يوضح هذا العنصر:

الشكل رقم (01-01): عناصر ضغوط العمل.



المصدر: صلاح محمد عبد الباقي، قضايا الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية مصر، 2001، ص 169

2: مستويات ضغوط العمل:

تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاثة مستويات:<sup>1</sup>

1-2- المستوى المرتفع: وهي من الضغوط السلبية التي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضاً في روحه المعنوية وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل، والتشاؤم.

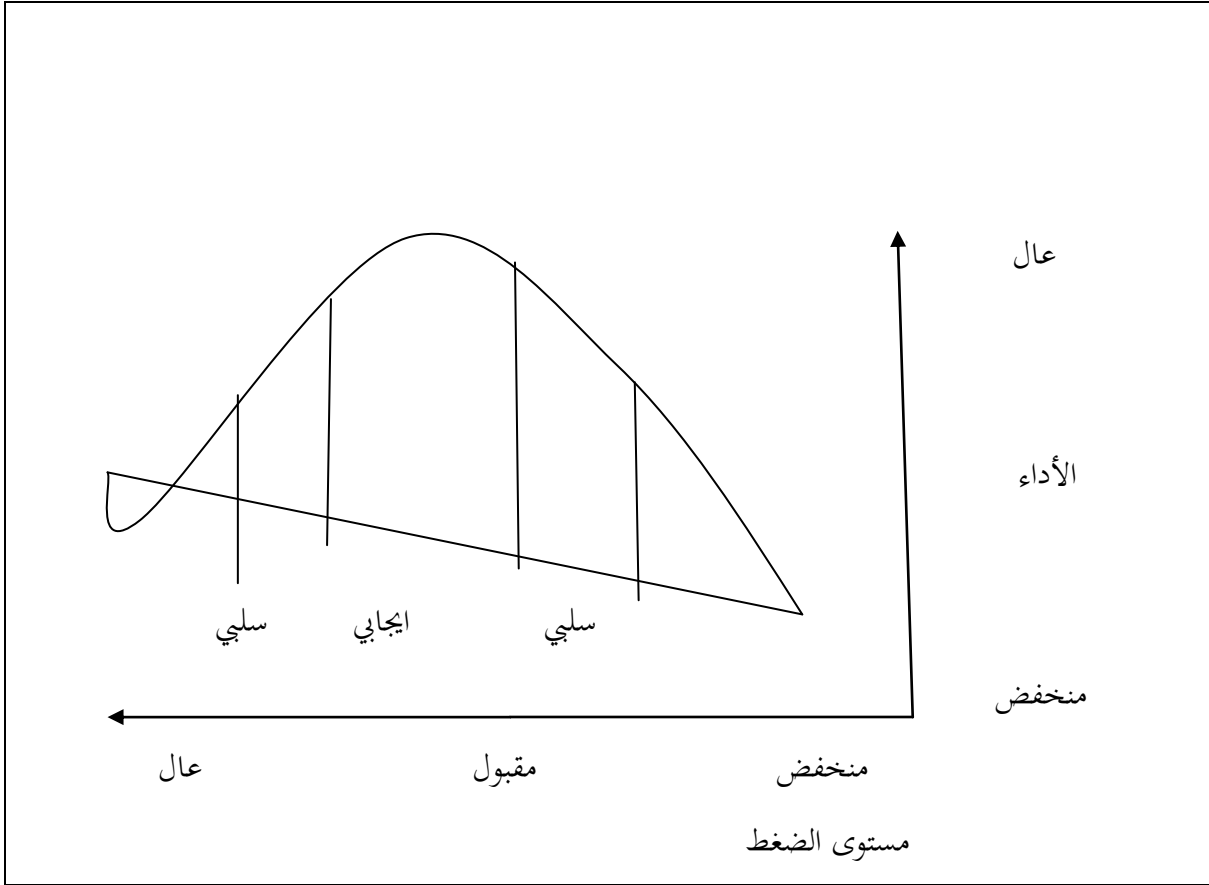
2-2- المستوى المقبول: وهي من الضغوط الايجابية التي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير والتركيز وعلى حل المشكلات.

2-3- المستوى المنخفض: وهي من الضغوط السلبية التي تشعر الفرد بالملل والاجهاد والاحباط، وتسبب له الشعور بالضعف، وبما أن الفرد لا يمكنه تجنب الضغوط تماماً فعليه مواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها توجيه سليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود قدرته.

و قد أوضح ذلك هيجان في الشكل التالي:

<sup>1</sup> زكريا الدوري و آخرون، "إدارة التمكين و اقتصاديات الفقة"، عمان، الأردن، ب ط، 2009، ص 260.

الشكل رقم (01-02): العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء.



المصدر : معن محمود عباصرة وآخرون، مرجع سابق، ص111.

ويتضح من شكل أعلاه أن الضغط الذي يتعرض له الفرد في حدوده الدنيا لا يدل على الايجابية فهذا الانخفاض يعد مؤشرا سلبيا ينعكس على الفرد مسببا له الملل والإجهاد و الإحباط، وبالتالي انخفاض مستوى أداءه، ونفس الشيء بالنسبة لارتفاع الضغط لمستويات أعلى تعد ضغوط سلبية تولد لدى الفرد شعورا بالفشل والتشاؤم لينخفض معه مستوى أداء الفرد، أما المنطقة المثلى فتكون في الحدود المعتدلة أو المقبولة لدى الفرد مقارنة بمصادر الداخلية وقدراته وبالتالي تؤدي به إلى حالة من الاتزان ينتج عنها مستوى عال من الأداء.

### 3: أهمية دراسة ضغوط العمل :

نظرا لأهمية ضغوط العمل وتأثيرها على الفرد والمنظمة استقصى بالضرورة ايضاح اهمية دراستها والتي تتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الانسانية"، مرجع سبق ذكره، ص325.

3-1- حماية متخذ القرار: ومن ثم المنشأة من إتخاذ قرار خاطئ نجم عن الإنفعالات والتأثير العاطفي والوجداني أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للموقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.

3-2- تأكيد ربحية المنشأة: وتحقيق أهدافها بالشكل السليم وفقاً لما هو مخطط وموضوع للبرامج التنفيذية.

3-3- حماية المديرين من عشوائية القرار: ومن إرتجالية السياسات ومن القرارات الإزدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.

3-4- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل: بالمنشأة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، ويمكنه من إتخاذ القرارات وممارسة سلطاتها ومهامه الإدارية بشكل أفضل.

3-5- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية: بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

3-6- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال: مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على القرار في المنظمة.

3-7- إذكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق: بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة وبما يسهم في الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في الصنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنشأة.

3-8- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة: للسلوكات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة (علياً- وسطى- تنفيذية) في شكل يؤكد تنفيذ الخطط.

### المطلب الثالث: تصنيفات ضغوط العمل

تعددت تصنيفات ضغوط العمل، ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعاً .

#### 1: حسب معيار الأثر:

حيث يصنف "هانزسيلي" ضغوط العمل إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية.

#### 1-1 الضغوط الإيجابية:

"يعد هذا الضغط دافعاً أو حافزاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل تساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس"<sup>1</sup>، وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها وعلى المستوى الوظيفي قد يتعوض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل: اجتياز اختبار ما أو دورة يجوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي موعده المحددة.

"وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل"

وتعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بين بأقل قدر ممكن من الضرر، كما تساعد الضغوط الإيجابية الفرد العامل على تحديد خطوط المواجهة (الموت) مثل: تقديم تقارير الأداء الوظيفية وذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.<sup>2</sup>

## 1-2 الضغوط السلبية:

"وهي مطلق عليها الضيق وهي عبارة عن صورة مدمرة للضغوط حيث يؤدي إلى إحتلال وظيفي في تكيف الكائن في الإستجابة المعرفية والسلوكية النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء"<sup>3</sup> هي الضغوط غير المفضلة وتسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، يركز معظم الكتاب على التعامل مع الضغط السلبي كما عرفه احد الكتاب عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها اذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد، وتفرز الضغوط السلبية آثاراً ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية مثل: الارق النضرة التشاؤمية للامور، أو من الناحية الوظيفية مثل: انخفاض الإنتاجية، زيادة معدلات الغياب، كما أن مساعدة المدير لمسؤولية على التكيف مع الضغوط يؤدي إلى زيادة فاعلية الأفراد في الأداء كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط التي يعتبرها الفرد إيجابية.

وقد بين أحد الكتاب أن هناك ثلاثة مناطق للضغوط التي يتعرض لها الفرد وهي:

1-2-1-منطقة الضغوط الإيجابية: وتعني ذلك القدر من الضغوط والذي يؤدي إلى تحسين وصحة أداء الفرد وتجعله راضياً.

<sup>1</sup>معن محمود عباصرة وآخرون، "إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل"، مرجع سبق ذكره، ص141.

<sup>2</sup>محمد الصيرفي، "السلوك الاداري العلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص320.

<sup>3</sup>معن محمود عباصرة وآخرون، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، مرجع سبق ذكره، ص141.



ويرى بعض الكتاب أن المصدر الشائع للضغوط الوظيفية هو عدم التطابق أو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومنطقة الضغوط الإيجابية للعامل وتتأثر هذه المنطقة بمستويات الطاقة للفرد وبخبرته وقوة شخصيته موقع العمل الذي يشغله.

1-2-2-منطقة الضغوط السلبية الزائدة: وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد قدرته والتحمل الفرد له فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض مزمن أو إضطهاد من رئيس مباشر في العمل فعند إذ تكون الضغوط السلبية متزايدة.

1-2-3-منطقة الضغوط السلبية المنخفضة: وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محددًا، فهي تحس الفرد على الأداء كما أنها لا تخلف ق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب.<sup>1</sup>

## 2: حسب معيار السبب:

1-2-1- الضغوط الأسرية (التنافر الأسري، الانفصال، وفاة، فقر).

2-2-2- ضغوط النقص ( نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء ).

2-3-3- ضغوط العدوان ( سواء المعاملة من العائلة، من الأقران والاصدقاء.

2-4-4- ضغوط السيطرة ( التأديب، العقاب القاسي...).

## 3: حسب معيار الشدة:

صنفها باكموك إلى ثلاثة أنواع وهي :

1-3-1- ضغوط ناتج عن الصرعات الداخلية: كالأعصاب، وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

2-3-2- ضغط ذو أصل خارجي: أي صادر عن بيئة الفرد، كمواجهته لعراقيل جلال سعيه لتحقيق أهداف معينة يريد إجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.

3-3-3- ضغوط مرتبطة بالحاجة إلى الإبداع: فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على إستغلال طاقة إبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

## 4: حسب معيار الفترة الزمنية:

<sup>1</sup>محمد الصبري، "السلوك الإداري العلاقات الانسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 321.

تستغرقها الشدة أو التوتر وما تأثير على صحة الفرد النفسية والبدنية، ويقسمها إلى :

**4-1- الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات طويلة وتكون ناتجة عن مضايقات صادرة عن

أشخاص تفهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

**4-2- الضغوط المتوسطة:** وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل أو زيادة شخص

مسؤول أو غير مرغوب.

**4-3- الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل

أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.<sup>1</sup>

**5: حسب معيار المصادر: تصنف إلى :**

**5-1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام

وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

**5-2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجال العمل مع

الزملاء.

**5-3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة.

ويعد تصنيف ضغوط العمل حسب معيار الأثر المعيار الأكثر اعتماداً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريم عثمان، "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسطينة، الجزائر، 2010، ص 27، 26.

<sup>2</sup> عبد المجيد السيد وفاروق عبدة قبلة، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دار المنير لنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص 308.

الجدول رقم(01-01): مقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
تسبب إنخفاض للروح المعنوية	تمنح دافع للعمل
تولد إحباط	تساعد على التفكير
تدعو للتفكير في المجهود المبذول	تحافظ في التركيز على النتائج
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	تجعل الفرد ينتظر للعمل بتحدي
تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن يقضه بمشقة عالية	تحافظ على التركيز في العمل
الشعور بالأرق	النوم جيداً
ظهور إنفعالات وعدم القدرة على التعبير	القدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر
الإحساس بالقلق	تمنح الإحساس بالمتعة
تسبب للفرد الضعف	تمد الفرد بالقوة والثقة
التشاؤم من المستقبل	التفاؤل بالمستقبل
عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية
الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير،

كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 12.

## المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وأسبابها

تتعدد وتختلف مصادر وأسباب ضغوط العمل ويصعب علينا وضع قائمة رئيسية لأسباب الضغوط وكذا مصادرها فهي تختلف باختلاف البيئة والأفراد والوظائف كما أنها تختلف من فرد إلى آخر، فما يعد مصدر ضغط لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر كما ان الضغوط لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد.

### المطلب الأول: أسباب ضغوط العمل

يشير المهتمون بضغط العمل إلى ان هناك عدة أسباب لضغوط العمل تؤثر على سلوك الفرد، وتنعكس من ثم على عمله وإنتاجيته وفيما يلي بعض أسباب ضغوط العمل:

- 1- **الأسباب التنظيمية:** ومنها (الاختلاف المهني، غموض الدور، تعارض الدور، عبء العمل المسؤولية على الفرد، المستقبل الوظيفي، الافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية).
- 2- **الأسباب الفردية:** ومنها (نمط الشخصية، مصادر الضغط، القدرات والحاجات، معدل التغيير في حياة الفرد، سمات شخصية أخرى). وقد أوضح ميلر (1979) أسباب الضغوط في:<sup>1</sup>

1-2- **الأسباب الداخلية:** وتكون نابعة من المعتقدات والأفكار الخاطئة، وهي افتراضات غير واقعية. فالفرد ليس كاملاً فهو يشعر وتقابله حاجات متعددة ومشاكل يومية كثيرة ومحاولته أن يعيش فوق مستوى قدراته الشخصية يؤدي حتماً إلى الضغوط.

2-2- **الأسباب الخارجية:** وهي المواقف المسببة للضغط مثل ضغوط القيم والمعتقدات والمبادئ والصراع بين العادات والتقاليد التي يتمسك بها الفرد وبين الواقع مما يسبب له ضغوط بالموقف الذي يسبب الصراع بين القيم والواقع .

ويرى فونتانا 1993 أن أسباب الضغوط في مجال العمل تتلخص في : غموض الدور-صراع الدور-التوقعات المرتفعة للذات-إنعدام سلطة إتخاذ القرار- الإفتقار إلى تأييد والدعم الإجتماعي- الإفتقار على القيادة السليمة- عدم كفاية التدريب على مهارات الوظيفة - عدم القدرة على إنجاز العمل الوظيفي، هذا بالإضافة إلى المشكلات الشخصية والمنزلية والإجتماعية والمالية، والتي تسهم بدورها في حدوث الضغوط.

<sup>1</sup> محمد فهد سعود القريشي، "ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارة، الرياض، السعودية، 1438هـ/1431هـ ص14.

ويرى فرويد وبنبرجر (freud, nberger) أن السمات الشخصية وخاصة لدى اولئك الأكثر تمسكا بالقيم والمثاليات تؤدي إلى تعرضهم للكثير من الضغوط.<sup>1</sup>

كما وجد هيوز (hughes) أن العاملين الانبساطيين كانوا أكثر مقاومة للاحتراف النفسي، بينما كان العاملون الانطوائيون أكثر عرضة لضغوط العمل.

وصنف الصباغ أسباب الضغط المهني تحت أسباب تتعلق بالتقدم المهني وباللاقات الإنسانية، وبالهيكال التنظيمي، وأخرى تتعلق بخصائص العمل وأسباب تتعلق بالمجال الإداري بعد عرض الآراء العلمية حول أسباب ضغوط العمل يرى الباحث بأنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين، حيث يؤكد كل رأي مما عرض على جانب معين من جوانب تلك الضغوط وأثرها على الفرد في حياته اليومية.<sup>2</sup>

كما ان هناك أسباب أخرى للكاتب محمد الصيرفي، ونذكر أهمها:

### 3- كثرة العمل:

إن حجم العمل المتوقع يعتبر سبباً للضغط، وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب، إذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من استعمالات لطاقتهم، ومما يزيد الطين بلة، عمل بعض الموظفين الذين يقومون بأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء ولا يكون هناك حل إلا بقيام رئيس العمل بتوزيع الأعباء بعدل على الموظفين حتى لا يرفع ضغط العمل على فئة دون فئة أخرى مما يؤدي إلى هبوط المعنويات ونقص الإنتاجية لجميع العاملين على المدى الطويل.<sup>3</sup>

### 4- الخوف من الفشل:

عندما يكلف رئيس العمل موظفاً أو مجموعة موظفين بأداء عمل أو مهمة دون معرفة طبيعتهم أو مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية فإنه يضعهم في حالة ضغط عمل غاية في الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه أثناء القيام بالعمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وأمراض الضغوط العمل والحل في اختيار رئيس العمل للرجل المناسب في العمل أو المهمة المناسبة.<sup>4</sup>

### 5- عدم توفر دعم كاف:

<sup>1</sup> محمد فهد سعود القريشي، "ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص15.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص329.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص332.

من أكثر الأسباب شيوعاً لضغوط العمل هو نقص وسائل الدعم للأداء والوظيفة، إذا كانت الميزانية غير كافية والامتدادات قليلة، والادوات غير ملائمة والتعاون ضعيف بين الزملاء، فالفرد يهتم بالآخرين وبرود أفعالهم، وبوجهة نظرهم اتجاهه، فالآخرين هم مصدر التدعيم بالنسبة للفرد سواء التدعيم السلبي أو الايجابي.<sup>1</sup>

#### 6- إضطراب العلاقات بين الموظف ورئيسه:

من أكثر أسباب ضغوط العمل انتشاراً على الإطلاق، وأكثر ضحايا الضغوط العمل تردداً على عيادة الطب النفسي من هذه الفئة، فإذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العملية يخلق حالة من الضغط، أي يعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة نتيجة لعدم شعورهم بالفهم أو التقرير أو المساندة من قبل رئيسهم، ويزيد من سوء الموقف إذا كان الرئيس غير كفء إدارياً أو فنياً فإنه غالباً ما يلق اللوم على الآخرين، إذا حدث خطأ ما ولا يقبل المناقشة حتى لا تكشف عيوبه، وهذا يخلق حالة من الأمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، ويحاول كل منهما حماية نفسه بأي طريقة متاحة ولا حل إلا باختيار الرئيس الكفاء القادر على تفهم موظفيه الرئيس والمرؤوسين يجب أن تكون مشتركة.

#### 7- عدم معرفة الموظف لدوره في العمل:

عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته، وكيفية أداء وظيفته حسب أولوياته والحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى. فإنه يعيش حالة من الضغط العمل مصحوبة بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفعات داخلية وخارجية لحماية نفسه، وغالبا ما يسود التوتر جو العمل تشتت الصراعات بين الموظفين نتيجة الارتباك الدور واختلاط الاولويات كما تحدث المشاكل بينهم وبين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفة والاولويات. مما يؤدي في النهاية إلى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل، وهبوط معنويات العاملين ولا حل الا بتحديد دور فريق العمل ووضع المسؤوليات والاولويات والحقوق والأهداف.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

يواجه الفرد في حياته اليومية العديد من مصادر الضغوط في عمله وبيته، وقد تنتج هذه الضغوط نتيجة البيئة المحيطة به أو من المنظمة التي يعمل بها أو طبيعة وظيفة الفرد ذاته.

#### 1: تصنيف مصادر الضغوط.

<sup>1</sup> حسن راوية، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 401.

<sup>2</sup> محمد الصبري، "السلوك الاداري العلاقات الانسانية" مرجع سبق ذكره ص 330، 331، 332.

يوجد العديد من مصادر ضغوط العمل وقد اختلف الكتاب والباحثين في تعدد هذه المصادر، ولكن يمكن تصنيف مصادر الضغوط إلى ثلاثة رئيسية :

### 1-1-التصنيفات الثنائية:

1-1-1-صنف جاد الرب: مصدر ضغوط العمل إلى مصادر بيئية ومصادر تنظيمية.

1-1-2-صنف كل من Mellriegel، slocum and woodman وعسكر :

مصدر الضغوط في دراستهم في مجموعتين الأولى تضم المصادر التنظيمية والآخرى تشمل المصادر الفردية لضغوط العمل .

### 1-2-التصنيفات الثلاثية:

صنف كل من Shermonheorn، Hant and Osbon وأبو بكر مصادر ضغوط العمل إلى مصادر تتعلق ببيئة العمل الداخلية، مصادر تتعلق ببيئة العمل الخارجية، وأخرى تتعلق بشخصية الفرد والاختلافات الفردية.<sup>1</sup>

### 1-3-التصنيفات المتعددة :

1-3-1-الصنف السالم: مصدر الضغوط في ستة أسباب أو مصادر أساسية تؤثر في سلوك الأفراد وهي: طبيعة العمل، دور الفرد في المنظمة، سوء العلاقات في العمل، عدم تطور الوظيفة، الهياكل التنظيمية والمشكلات الذاتية للفرد.

1-3-2- صنف عبد الرحمن: مصادر الضغوط بثمانية مصادر أساسية تتمثل في : طبيعة العمل، دور الفرد في المنظمة، النمو والتقدم المهني، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات في العمل، المشكلات الذاتية للفرد، قدرات وحاجات الفرد.

1-3-3 صنفها الجوهري في أربع مجموعات رئيسية تتمثل في : الضغوط الناشئة من خارج المنظمة، الضغوط التنظيمية، الضغوط الخاصة بجماعات العمل، وأخيرا الضغوط الناشئة عن الفرد ذاته.

1-3-4-حدد محمد المصادر المختلفة لمسببات الضغوط في ستة مجموعات رئيسية هي: أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها، مطالب الدور، مطالب ظروف العمل، مطالب المهنة، مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات.

1-3-5- صنف Luphans مصادر الضغوط الخاصة بالعمل إلى اربعة مصادر رئيسية هي :

<sup>1</sup> تغريد زياد عمار، "أثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، في الجامعة غزة، فلسطين، 2006، ص، 29\_30.

مصادر غير تنظيمية وأخرى تنظيمية، مصادر تتعلق بجماعة العمل وأخرى شخصية.<sup>1</sup>

## 2: مصادر ضغوط العمل Work Stressors

مصادر الضغوط هي العوامل المسببة للضغوط ويشار لها بالانجليزية Stressors وتعرف بأنها الجوانب المختلفة لبيئة الفرد سواء في بيئته أو عمله أو المجتمع الذي يعيش فيه. لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب حول مصادر محددة لضغوط العمل، غير أنه رغم وجود هذه الاختلافات بين الباحثين إلا أنه يوجد قواسم مشتركة فيما بينهم ذلك أن هذه التصنيفات مجملها غالباً تجمع على أن مصادر ضغوط العمل تبرز في أربعة مصادر رئيسية.

### 2-1- المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل :

عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة تشتمل هذه العوامل على:

**2-1-1-العوامل الاقتصادية العامة:** ولها الدور الاعظم في تشتيت جهد الانسان، وضعف قدرته على التركيز والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة الازمات المالية الخاسرة وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة بالإضافة إلى ما يمكن ان يسببه التذبذب في الوضع الاقتصادي صعوداً ونزولاً، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلاً يمكن أن تكون حالة الكساد الضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهراً وذلك عندما يفكر أحد المديرين في الفرص التي يمكن ان يستفيد منها ويقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح.<sup>2</sup>

**1-عدم استقرار الحالة الاقتصادية:** إن أي تذبذب يمكن حدوثه في جانب الإقتصادي(الكساد أو ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما، سينعكس سلباً على السكان، من ناحية الأسعار وغلاء المواد التموينية أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين ويشعرهم بالقلق والتوتر.<sup>3</sup>

**2-ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية:** يمكن أن يسبب الوضع الاقتصادي صعوداً أو نزولاً ضغطاً نفسياً فمن الظروف الاقتصادية السيئة إنخفاض الأجور، التضخم، إرتفاع الأسعار تفقم نسبة تسريح

<sup>1</sup>تفريد زياد عمار، "اثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص، 30\_31.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص31.

<sup>3</sup>عيسى ابراهيم المعشر، "اثر ضغوطات العمل على أداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة خمسة نجوم (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009، ص18.



العمال، البطالة، كلها تؤدي بالضرورة إلى ظهور القلق حول الوظائف وسبل العيش، كما يمكن أن يسبب الوضع الاقتصادي المزدهر دور الضغوط وذلك عندما يفكر احد المدراء مثلا في الفرص التي يمكن ان يستفيد منها ويقلق بشأن إتخاذ القرار الصحيح.<sup>1</sup>

**2-1-2- العوامل الاجتماعية:** وهي تشكل الحجر الاساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعلي بين افراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الإلتزام بها، والخروج عنها يعد خروجاً عن العرف والتقاليد الاجتماعية فبذلك تصبح هي سبباً في إحداث الضغط ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر، ودعم أو معارضة الحكومة الاجنبية في طريقة تفكير الناس وأداءهم وسلوكهم.<sup>2</sup>

**2-1-3-العوامل السياسية:** تؤثر العوامل السياسية على حياة العديد من الأفراد ليس المهني نبها فقط فالجو السياسي العام، التيارات السياسية السائدة، العقوبات المفروضة على بعض الدول، الحروب، العلاقات السيئة مع بعض الدول المساعدات المقدمة من بعض الدول كلها عوامل قد تؤدي إلى زيادة حجم الضغوط، كذلك يتزايد الضغط خلال فترة الإنتخابات حيث أن سلوك القادة الجدد الذين يتم إنتخابهم غالباً مايتكلفه الغموض، خاصة حنما يكون هذا السلوك مختلفاً إختلافاً جوهرياً عن سلوك السابقين لهم.<sup>3</sup>

**2-1-4-النظام العام للدولة:** الثقافة، عدلات الضرائب، وسائل الإتصال وتكلفتها، القوانين المفروضة، التعديلات المقترحة لبعض القوانين، وسائل الموصيلات ونوعيتها وكلفتها، غتجاهات الدولة نحو التصنيع، خطط الدولة العامة، علاقة الدولة بالدول الأخرى، درجة التلوث البيئي، ودرجة الحماية السائدة في الدولة.<sup>4</sup>

## 2-2-المصادر المتعلقة بالمنظمة:

### 2-2-1-ثقافة المنظمة:

هي مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة ما وتشمل القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والاخلاقيات والنوحي المادية والتكنولوجية، وتحدث الضغوط عندما لا يستطيع الفرد التوفيق بين ثقافته وثقافة المنظمة.

<sup>1</sup>صلاح محمد عبد الباقي، "فضايا الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ب ط، 2001، ص178.

<sup>2</sup>مصطفى أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ب ط، {2003\_2004}، ص133.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص134.

<sup>4</sup>تغريد زياد عمار، "اثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص32.

## 2-2-2- نظم الأجر والحوافز:

يجب أن يكون الأجر مناسباً للجهد والعمل الذي يؤديه الفرد في المنظمة، فضعف الاجور والحوافز يؤدي إلى رغبة في بذل الجهد فيقل مستوى اداء الفرد في عمله.

## 2-2-3- هناك طرق عديدة لتقسيم الأداء:

ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة تؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة.

## 2-2-4- المسار المهني:

ويقصد به الطريق الذي يسلكه الموظف صاعداً سلم الوظائف المختلفة أو التنقلا بينها، والفرص المتاحة أمامه للترقية، والتطوير التنمية، والتغيرات المحتملة التي يمكن ان تدخل مهنته. هذا بالإضافة إلى تطاعاته المستقبلية وإستعدادده للتطوير ومواجهة هذه التغيرات.

## 2-2-5- الاستقرار الوظيفي:

من خلال النقل المتكرر للأفراد داخل المنظمة، حيث يؤدي ذلك إلى فقدان العامل للأمن والطمأنينة، كما يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم القدرة على الإبداع أو الابتكار، وعدم الإستقرار الوظيفي قد يكون ناتجا لأكثر من سبب من بينها إجراء تغييرات متكررة ومتلاحقة في المنظمة بدون مبررات واضحة.

## 2-2-6- الهيكل التنظيمي:

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع من انواع مسببات الضغط التي يتعرض لها. فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها، وإتخاذ القرارات الصعبة، ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، أما الشكوى عند المستويات الدنيا (الأدنى) من التنظيم فهي عدم توازن بين السلطات والمسؤوليات، وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.<sup>1</sup>

## 2-2-7- جماعة العمل:

<sup>1</sup>نغريد زياد عمار ، مرجع سبق ذكره، ص33، 34.

غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمناً جماعة عمل معيناً (دائرة-قسم-شعبة)، وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجامعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
- التنزع والصراع بين أفراد الجماعة.
- ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم من خلال :
  - افتقار الفرد لدعم الجماعة ومؤازرتها.
  - عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.
  - عدم إظهار اهتمام بالفرد.
  - السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية.
  - التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت اغفال الأداء الجيد.<sup>1</sup>

## 2-2-8- الصراع على الموارد:

ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة وتتنافس الأقسام والادارات والأفراد في الحصول على هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.<sup>2</sup>

## 2-2-9- سياسات المنظمة :

هناك عوامل متعددة تتعلق بسياسات المنظمة قد تكون مصدر لضغوط العمل، كتحقيق أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة، عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز، قواعد غير مرنة، تدوير نوبات العمل، اجراءات غير واضحة، تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة، وواجبات وظيفية غير واقعية.<sup>3</sup>

## 2-3- المصادر المتعلقة بالوظيفة:

### 2-3-1- صراع الدور:

<sup>1</sup> تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> محمود العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2002، ص 146.

<sup>3</sup> حسين حريم، " السلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ب ط، 2004، ص 385.

يعتبر صراع الدور من الاسباب الكامنة لضغوط العمل، وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل اشياء لا يرغبها أصلا أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.

ومن ثم فإن صراع الدور يحوي داخله عدة أنواع من الصراع أهمها:

- صراع الدور الفرد أو الصراع داخل الدور أي التعارض بين القيم والمعايير الذاتية للفرد وبين السلوك المتوقع منه.
- الصراع بين الادوار المتعددة للفرد التي تتطلب أنماط سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغييرات في السلوك تبعا للموقف، وغالبا ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور.<sup>1</sup>

### 2-3-2- غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزا معيناً.

و يعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في اداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة، بحدود سلطته ومسؤوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الاداء وغيرها، ويترتب على ذلك ان يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء، وكيفية تحقيق هذه التوقعات.

### 2-3-3- عبء الدور:

من حيث كونه كثيفا أو ضئيلا، صعبا أو سهلا، فقد تتراكم الأعباء تزيد حتى ينوء الفرد بحملها خاصة عندما يتعامل الفرد مع عد كبير من الادوار، فهناك توقعات من رئيسه المباشر، وأخرى من رؤوسيه، والثالثة من زملائه، والرابعة من الادارة العليا، والخامسة من النقابة، والسادسة من الجمهور المتعامل مع المنظمة، والسابعة من المجتمع المحلي وهكذا. وقد يحدث العكس فثقل اعباء الفرد وتقتصر عن القدرات التي توجد عنده، وفي الحالتين يواجه الفرد بعض الضغوط، ففي الحالة الاولى قد يخاف ويتوتر ويخشى ألا يؤدي الواجبات المتوقعة منه، وفي الثانية يشعر بضالة العمل الذي يؤديه أو قلة اهميته.<sup>2</sup>

### 2-3-4- ظروف العمل المادية:

تمثل الظروف التي تسبب الارهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي:

<sup>1</sup> تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 36، 37.

بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل، مستوى الإضاءة، الضوضاء ودرجة الحرارة والرطوبة، طريقة توزيع المكاتب والمسافات بينهما، تواجد مواد كيميائية ومواد اشعاعية، تلوث الهواء، مخاطرة على أمن وسلامة الفرد، الازدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.

### 2-3-5- العلاقات في العمل :

كفاءة أي منظمة تتأثر بطبيعة العلاقات بين الجماعات فيها، فالعديد من صفات الجماعات ممكن ان تكون مصدر للضغوط لبعض الأفراد، العديد من علماء الاجتماع وجدوا ان العلاقات الجيدة بين جماعات العمل هي عامل جوهري لأداء جيد للعاملين في حين أن العلاقات المتوترة تكون مصدر لعدم الثقة وتقل معها درجة التعاون لحل المشاكل الامر الذي يزيد ضغط العمل.

### 2-3-6- زيادة المسؤولية:

يمكن التفرقة هنا بين نوعين من المسؤولية، مسؤولية نحو الأفراد، ومسؤولية نحو الاشياء (المواد، الآلات والموازنات) وكلما زادت مسؤولية الفرد عن العاملين في المنظمة وانخفضت في الوقت نفسه مسؤوليته عن الاشياء كلما زاد عليه ضغط العمل، وانعكس مباشرة على صحته.<sup>1</sup>

### 2-3-7- متطلبات المهنة:

بالنظر إلى بعض المهن مثل: مدير الانتاج، أمين المكتبة، الطبيب في غرفة الطوارئ، البواب، رجال المطافئ، الأكاديميين في الجامعة، والطيار، هم يواجهون درجات مختلفة من الضغوط في اعمالهم تتفاوت فيما بينهم وهي تفوق غيرهم من الوظائف.

### 2-3-8- الأعمال الروتينية:

إن العاملين والموظفين في المهن الروتينية، كالفنيين لا يختلفون عن المديرين من حيث نسبة الضغوط، وذلك لعدة أسباب، منها أن أعمال هذه الفئة تتطلب ربط المعلومات التي حصلوا عليها بالتجارب والخبرات التي يمارسونها، لان هذه الفئة يتطلب منهم زيادة مهاراتهم وقدراتهم وجعلها دائما في حالة تحد ومتابعة، وهذا بدوره يترتب عليه آثار نفسية وفسولوجية، كما أن طبيعة الأعمال الفنية تتطلب دائما إعادة تصميم العمل ليتواءم مع متغيرات البيئة ومع المتغيرات التقنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تغريد زياد عمار ، نفس المرجع السابق، ص37، 38.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص38.

## 2-4-4-المصادر المتعلقة بالفرد:

### 2-4-4-1-معالم الشخصية:

و التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد، مثل تكوينه الشخصي والخصائص التي يتميز بها، وقدراته ومهاراته، والدوافع التي تحركه وأنماط السلوك التي يمارسها، وهنا نجد ان الأفراد يتشابهون ويختلفون، فهناك الأفراد الذين ترتفع طموحاتهم وتنوع دوافعهم، وهناك الذين تنخفض حاجاتهم وتقل تطلعاتهم، ومثل هذه الخصائص أو السمات تكون معالم الشخصية والتي تمارس دورها في الزيادة أو الحد من احتمالات التعرض للضغوط وكذلك طبيعة ودرجة النتائج المترتبة عليها. ويوجد عدد كبير من السمات الشخصية التي يمكن ان تمارس دور الوسيط عند التعرض للضغوط منها درجة تحمل الضغوط، ومركز التحكم في الشخصية، واحترام أو تأكيد الذات لدى الفرد.

### 2-4-4-2-أحداث الحياة:

و هي عوامل شخصية تتعلق بحالات يتعرض لها الفرد كوفاة احد أفراد العائلة، الفصل من العمل، الانتقال للعيش في مكان بعيد أو المرض، وهي تجارب شخصية يعيشها الفرد لا محالة في حياته وهذه التجارب هي مسببة للضغوط لانها تحدث تغييرا في حياة الفرد الأمر الذي يؤدي ويتطلب بذل جهد للتأقلم معه.

### 2-4-4-3-قدرات وحاجات الأفراد:

اختلاف قدرات الأفراد من حيث القدرة على التعامل مع انماط البشر سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، وقدرته على تحمل أعباء ومسؤوليات الوظيفة سواء كانت أعباء ومسؤوليات فنية أو مالية أو اشرافية أو غيرها.

### 2-4-4-4-تراكمية العوامل الفردية المؤدية للشعور بالضغط:

الحقيقة التي قد تحمل في مراجعة العوامل المؤدية للضغط على الفرد، هي أن الضغط مفهوم تراكمي، إن الضغط هو بناء، وكل ضغط جديد مستمر يضيف إلى مستوى الضغط المؤثر على الفرد وبذلك فقد يكون أحد العوامل المؤدية إلى الضغط غير مهم نسبيا بحد ذاته، ولكنه حينما يضاف على مستوى حالي عال من الضغط، وإذا ما أردنا تقييم الكمية الكلية للضغوط الفردية، فعلىنا جمع العوامل المؤدية للضغط، والمحددات الضاغطة والمسؤوليات أيضا.<sup>1</sup>

### 2-4-4-5-عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:

<sup>1</sup>تغريد زياد عمار ، مرجع سبق ذكره، ص39، 40.

تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الاخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح واجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك باجبارهم على الالتزام بالانظمة والاجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من الابتكار والابداع، ويلقي ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين.

#### 2-4-6- نقص الدعم الاجتماعي:

أثبتت الدراسات أن يمكن للأفراد أن يبلوا بلاء حسنا في مواجهة المشاكل اذا وجدوا وسط الأهل والأصدقاء الدعم اللازم وتبادل الرأي والمشورة، حيث سجل المديرون ذو الصداقات الواسعة والعلاقات الطيبة أقل نسبة من الاعراض المادية الواضحة للتوتر.

#### 2-4-7- اضطرابات الحياة الزوجية والعلاقات الأسرية:

توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياته العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثيرات على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح، فحياة الفرد العائلية لها تأثيرات على عمل الفرد، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط من جانب عائلته والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغوط في أثناء تأدية عمله. فالضغوط الأسرية تشكل بعواملها التربوية ضغطا شديدا على رب الاسرة أثرا على التنشئة الأسرية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أعراض وآثار ضغوط العمل

##### 1- أعراض ضغوط العمل: تمر عملية التعرض والاصابة بالضغوط بالمراحل التالية:

**1-1- مرحلة التعرض للضغوط:** ويطلق عليها مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بالتعرض لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة، وهناك بعض المظاهر التي يمكن أن يستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط وهي:

- الأرق.

-توتر الأعصاب

- سوء استغلال الوقت.

-الحساسية للنقد.

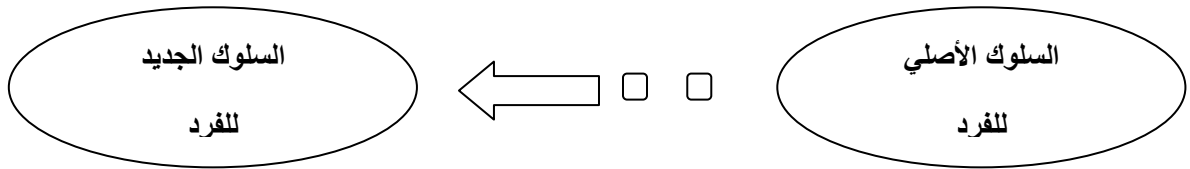
##### 1-2- مرحلة التعامل مع الضغوط:

<sup>1</sup>تغريد زياد عمار، نفس المرجع السابق، ص41.

تبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة التعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة أو الهروب، ذلك في محاولة للتغلب على الضغوط أو التخلص منها، فالفرد في هذه الحالة يكون قد أصيب بالفعل بالضغوط، وإن لم يستطع الفرد مقاومتها يصاب بالتعب والإرهاك، حيث تظهر بعض الأعراض التي يمكن أن نستدل بها على الفرد قد أصيب بالضغوط مثلاً: الاستياء من جو العمل، الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر.

وهناك العديد من المؤشرات التي تظهر على سلوك الفرد وتجعله يتصرف بطريقة لم تكن مألوفاً عنه ومنها ما يلي:

يلي: <sup>1</sup>



- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1- الغياب وعدم المواظبة           | 1- الحضور المنتظم للعمل.         |
| 2- قرارات غير سليمة ومبررة (أصل). | 2- اتخاذ القرارات الجيدة.        |
| 3- الإهمال في العمل.              | 3- الاجتهاد في العمل.            |
| 4- ارتكاب أخطاء في العمل والأداء. | 4- جودة العمل والأداء.           |
| 5- روح مكتئبة.                    | 5- روح مرحة                      |
| 6- اتجاهات سلبية.                 | 6- اتجاهات ايجابية.              |
| 7- مقاومة التغيير.                | 7- الانفتاح على التغيير.         |
| 8- التأخير وعدم الدقة.            | 8- السرعة في العمل.              |
| 9- علاقة شخصية ضعيفة مع الآخرين.  | 9- علاقات شخصية جيدة مع الآخرين. |
- 2- آثار ضغوط العمل:**

إن الفرد العامل عندما يعمل تحت ضغوط فإنه ينتج عن هذا الضغط آثار ربما سلبية لسوء إدارة الضغوط فتتخفص كمية ونوعية الإنتاج أو ايجابية فتحفز الفرد وتزيد في الإنتاجية.

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره ص 341.



وهناك آثار على مستوى الفرد وآثار على مستوى المنظمة.

**2-1- آثار ظاهرة على مستوى الفرد:** وتأخذ صوراً متعددة فقد تكون جسدية أو نفسية أو سلوكية أو اجتماعية.

**2-1-1- الآثار الجسمية:** يؤدي تزايد الضغوط على الفرد إلى آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من الصداع المتكرر وقرحة المعدة وأمراض القلب وضغط الدم بالإضافة إلى بعض أنواع السرطان، أمراض الرئتين والجهاز التنفسي كالربو وصعوبة التنفس ونزلات البرد.

**2-1-2- الآثار النفسية:** وتتمثل في حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين مثل: الحزن، الشعور بالكآبة، التشاؤم، فقد الثقة في الآخرين، النسيان المتكرر، وحتى تشمل شد الاضطرابات النفسية وطأة كالقلق، الغضب والعدوان والتعب العصبية الزائدة، التوتر، الملل، انخفاض تقدير الذات، فقدان القدرة على التركيز، المخاوف المختلفة، عدم الصبر مع الذات والآخرين، الإحباط والانعزاج، النشاط الزائد، بالإضافة إلى السلوك الاندفاعي .

**2-1-3- الآثار السلوكية :** تشمل المشكلات والاضطرابات السلوكية، التغيير في عادات الأكل والشرب، التدخين بكثافة، شرب الأدوية النفسية المؤثرة في الأعصاب (كالأدوية المهدئة)، الاضطرابات في النوم، اضطرابات الكلام.

**2-1-4- الآثار الاجتماعية:** إن ضغوط العمل تؤثر على جوانب حياة الأفراد الأخرى كالعلاقات في المنزل والعلاقات في المجتمع بشكل عام، والعلاقات في العمل، فنجد الاختلافات الزوجية وما ينتج عنها من انفصال وطلاق، وسلوك مسيء للزوجة أو الأبناء وارتكاب المخالفات والحوادث بالإضافة إلى الشكاوي من الزملاء والمرؤوسين والانسحاب من الحياة الاجتماعية .

**2-2- آثار الظاهرة على مستوى المنظمة :**

لا يمكن الفصل بين الفرد والمنظمة فهو جزء لا يتجزأ منها، وعلاقة التأثير والتأثر بينهما متبادلة، ومن ثم فإن التأثيرات السلبية على الأفراد كالأزمات والاضطرابات تنعكس على المنظمة فيكثر الغياب والتسرب والاستقالة ويمكن أن نحمل الآثار السلبية للضغوط على المنظمة فيما يلي :

**2-2-1- عدم الدقة في القرارات :** وتنعكس في :

\_\_ الخوف من النتائج المترتبة على القرار .

\_\_ عدم قدرة متخذي القرار على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط .

\_\_ اتخذ قرارات غير سليمة .

\_\_ تجنب اتخاذ القرارات .

**2-2-2- التكاليف المالية :** وتنقسم إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة .

**2-2-2-1- تكاليف مباشرة :**

**1- تكاليف المشاركة في العمل :** وتضم :

\_\_ تكلفة الغياب عن العمل فأكثر من 50% من حالات الغياب عن العمل تعود إلى الضغوط.

\_\_ تكلفة التأخر عن العمل فمثلا تؤدي ضغوط العمل إلى خسارة 20 مليار أورو في السنة لجهة الوقت الضائع وتكاليف العلاج<sup>1</sup>.

\_\_ تكلفة التوقف عن العمل والاضطرابات.

\_\_ تكلفة تشغيل عمال إضافيين ليحلوا محل المتغيين.

\_\_ تكلفة تعيين عمال جدد وتكلفة تدريبهم.

**2- تكاليف الأداء في العمل:** وتتضمن:

\_\_ تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج.

\_\_ تكلفة انخفاض الجودة.

\_\_ تكلفة إصلاح الآلات نتيجة الإهمال.

\_\_ تكلفة العلاج والخدمات الصحية للأفراد نتيجة زيادة الضغوط.

**2-2-2-2- التكاليف غير المباشرة:** وتمثل في:

\_\_ انخفاض الروح المعنوية.

\_\_ سوء الاتصال وعدم الثقة في الاحترام.

\_\_ ضياع الفرص.

\_\_ انخفاض الدافعية وعدم الرضا.

ركز معظم الباحثين على الآثار السلبية للضغوط مع إهمال الآثار الايجابية التي نذكر منها:

<sup>1</sup>عباس محمود مكي، "هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2007، ص 109.

— ارتفاع حجم النشاط وقوته.

— زيادة الدوافع.

— زيادة القدرة على التصرف.

— القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.

— تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.

— الشعور بالمتعة والإنجاز والنظر للمستقبل بتفاؤل.

— زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.

وتشير نتائج الدراسات العلمية إلى أن طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وطبيعة الاستجابة لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، "مقدمة في الأعمال الدولية"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ب ط، 2001 ص 177.

### المبحث الثالث: أبعاد ضغوط العمل ونظرياته

إن ضغوط العمل ليست جميعها ضارة وسلبية على أداء الفرد ونتاجيته وقد تكون أحياناً مهمة من أجل زيادة نشاط العاملين في المؤسسة، ولأي ضغط في العمل مراحل تجعله ينتقل من مرحلة البدء إلى أن يضع أهم النتائج المحققة بشكل سريع، حتى نستطيع أن نضع العلاج المناسب لابد من النظر إلى مراحل ضغوط العمل والعلاقات الدالة عليها .

#### المطلب الأول : المراحل الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل

هناك احتمال لاختلاف ضغوط العمل وفقاً لاختلاف المراحل الوظيفية أو المهنية.

**1- المرحلة المهنية الأولى:** ففي هذه المرحلة يكون هناك عدم التأكد عن أي الاتجاهات الوظيفية هي أفضل، وأي نوع من أنواع السلوك يكون مناسباً، وما إذا كان الفرد سينجح في عمله أم لا، ويضفي العمل لإشباع حاجات الفرد للإنجاز والترقي والصدقة في مجال العمل ضغوطاً على الفرد، لأن قوة وأهمية الحاجة وصعوبة تحقيقها تحدد درجة الضغوط التي يتعرض لها الفرد، كما يمكن أن يحدث الضغط عندما يضع الفرد لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين، ولكي يكون الهدف ذو أهمية له لابد أن يتضمن تحدي قدراته وإلا لن يكون هدفاً بالنسبة له.

**2- المرحلة الوظيفية الوسطى:** يقوم الفرد في هذه المرحلة بعمل تقييم وإعادة النظر في توجهاته، وتكون توقعاته تسير متسقة مع الواقع وعادة يستغرق هذا التقييم الخمس سنوات الأولى، ويؤدي تخفيض مستوى توقعات الفرد إلى تخفيض طاقاته وجهده المبذول في العمل مما يقلل من مستوى أهدافه وعادة الأفراد الذين يحققون أهدافهم المهنية في المراحل الأولى يستمر طموحهم ويحققون نجاحاً في المراحل التالية<sup>1</sup>.

**3- المرحلة المهنية المتقدمة:** هي فترة للانعكاسات وتختلف عن المرحلتين السابقتين في إدراك الفرد بأن الأهداف التي لم يتم تحقيقها لن تحقق، وهذا الإحباط قد يكون ضغطاً على الفرد أو يكون راحة نفسية له، في هذه الفترة يشعر الفرد بعدم النجاح وأنه غير مرغوب فيه وتعكس هذه المرحلة استعداد الفرد للخروج إلى المعاش. ولإشارة فإن الفرد ليس بالضرورة أن يتعرض للضغوط في هذه المراحل، ويتوقف ذلك على نمط شخصية الفرد ودرجة تكيفه مع الضغوط.

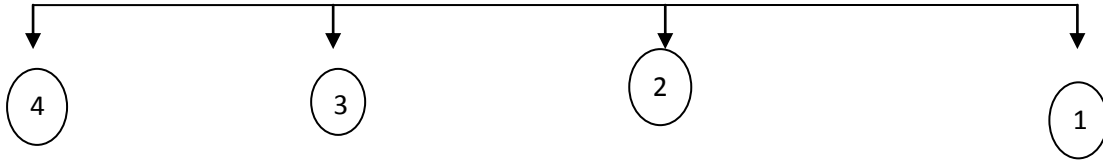
**4- الأهداف المهنية:** تؤثر الأهداف المهنية ومدى قدرة الفرد على تحقيقها:

<sup>1</sup> حسن راوية، مرجع سبق ذكره ص ص 405، 406.

- مشاعره تجاه مهنته. - القلق الذي يعانیه.

- مستوى دافعيته.

. يتم تعريف أربعة أنواع من الأفراد<sup>1</sup>.



الفرد الذي يشعر بالرضا      الفرد الذي تتعارض أهدافه      الفرد الذي يواجه عوائق      الفرد الذي يسعى ويكافح  
بحالته كما هي      المهينة مع الفرص داخل المنظمة      مهينة رئيسية      للترقي في مهنته

يعني النوع 1، 2، 3 من الضغوط نتيجة التوافق بين ما هم عليه وبين ما يريدون تحقيقه، فالأول يريد المزيد والثاني يريد ما ضاع منه من حق والثالث لا يعرف ماذا يريد، وهذا الأخير هو الذي يكون في صراع أكبر، لأن ليس لديه أساس متين من الدافعية (الثابرة والرؤية) والمعرفة كما أنه ليس لديه معرفة مهنية للظروف والبيئة التي يجب عليه تنميتها لتحقيق الهوية الوظيفية فهو يفتقد معرفة الاتجاهات المهنية الحديثة.

النوع 4 من الأفراد، وهو أيضا في مشكلة أكبر، لأنه لا بد أولا أن يخرج مما هو فيه ثم ينمي طريق أو اتجاه مهني جديد وفي الحالتين هو يتعرض لدرجة كبيرة من المخاطرة وبالتالي الضغوط.

**اختلاف القيم:** يمثل اختلاف القيم نوعا خاصا من الصراع بين الفرد والدور فهو ينتج من الانحراف، بينما يعتقد الفرد أنه صواب وبين متطلبات العمل، فهناك بعض القيم في مجال العمل والمتعلقة بالصدق والشرف والأمانة في العمل وعندما لا تقبل المنظمة قيمة فإنها تخلق ضغوط على الفرد الذي يؤمن بهذه القيم.

**الضغوط المرتبطة بالنقل الوظيفي:** يتوقف اتخاذ الفرد مثل هذه القرارات على وجود بدائل متاحة وعلى المعلومات المتوافرة عن كل بديل وعن مدى المخاطرة التي ينطوي عليها كل بديل، فكل بديل له خصائص إيجابية وسلبية، ويشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين أحد هذه البدائل، وكثير من الأفراد يتخذون قرارات وظيفية من خلال الأخذ في الاعتبار البدائل المتاحة في وقتها، أيضا فهم يتأثرون إلى درجة كبيرة بالتزامهم بقرار معين ورأي الآخرين فيهم، وهنا يشعر هؤلاء الأفراد بالضغط الشديد إلى أن يتم اتخاذهم للقرار. وتتشابك وتتعدد بعض المواقف التي يتم من خلالها اتخاذ القرار، لأن كل بديل ينطوي على خسائر أو مخاطر كبيرة.

<sup>1</sup> حسن راوية، مرجع سبق ذكره ص 406.

نوع آخر من ضغوط القرارات يحدث عندما يكون الاختبار متساوي ومتكافئ سواء بالإيجاب أو بالسلب وتكون استجابة الفرد لمثل هذا الموقف هو التجنب الدفاعي وتعد الإستراتيجية المناسبة لهذا الموقف هو اختيار البديل الذي يأتي أمامه، ويتجاهل المعلومات الأخرى والفرد هنا لا يحتاج إلى تحديد كل البدائل، وأن يقيم كل جانب من جوانب كل بديل ليتخذ قرار جيد ولكنه يحدد مجموعة من المعايير المهمة بالنسبة له في الفترة الحالية. بصفة عامة فإن الضغوط المصاحبة لعملية اتخاذ القرارات تدفع الفرد لاتخاذ قراراته بتأني واهتمام.

**ضغوطات التغيير:** في هذا المجال يمكن استرجاع كل من المسار الوظيفي والنجاح الوظيفي.

**المسار الوظيفي:** هو التابع أو تراكم الخبرات المرتبطة بدور معين خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

**النجاح الوظيفي:** يعني إما التدرج الوظيفي لمستوى أعلى أو البقاء في نفس الوظيفة والمستوى، لكن مع اكتساب مهارات إضافية.<sup>2</sup>

ويدفعنا هذين التعريفين إلى تناول نوعين من تغيير الأدوار التي قد يتعرض لها الفرد وهما:

**1- الانتقال والتغيير بين الأدوار:** مثل الانتقال بين الأقسام المختلفة أو تغيير التخصص أو العودة للعمل بعد إجازة معينة. وهذا الانتقال قد يكون إجباريا مثل: إقالة فرد أو نقله لقسم آخر أو قد يكون اختياريا مثل: عودة الأم العاملة للمنظمة بعد كبر أبناءها.

**2- الانتقال والتغيير داخل الدور الواحد:** ويتضمن الانتقال الداخلي في الأدوار تعديل وتكييف دور الفرد الحالي، أو قبول مسؤوليات أخرى وجديدة في العمل.

وتحدث الضغوط من الانتقال المهني من مصادر متعددة ومنها:

1- عدم التأكد الذي يشعر به الفرد عند قبوله دورا جديدا.

2- صراع الدور وتغير متطلبات الدور.

3- خصائص التغيير فبعض التغيرات تحدث سريعة مما يشعر الفرد بالضغوط نتيجة لعدم توفر وقت.

للاستعداد لهذا التغيير، وبعض التغيرات تحدث طواعية أو اختيارية وهنا ينسب الفرد أسباب التغيير وأيضا الضغوط التي يشعر بها إلى نفسه، أما إذا حدث بصورة قهرية أو إجبارية مثل الاستغناء عن العمال فإن العامل يعاني من الضغوط لأنه يلوم الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسن راوية، مرجع سبق ذكره ص 410.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 410.

## المطلب الثاني: تحليل ضغوط العمل

تمر عملية تحليل ضغوط العمل بمجموعة من المراحل التالية:<sup>1</sup>

### 1: تحليل حالة الضغط:

يقصد بتحليل حالة الضغط مجموعة النتائج والآثار والإفرازات المتراكمة التي أحدثتها الضغوط وهذا يستدعي دراسة المكونات التالية:

- الفرد متخذ القرار الواقع تحت الضغط.
- الجماعة التي يعمل معها متخذ القرار.
- المنشأة التي يعمل فيها متخذ القرار.
- البيئة المحيطة للمنشأة التي يعمل فيها متخذ القرار.

### 2: تحليل عملية الضغط:

يقصد بتحليل عملية الضغط النظر إلى المراحل المختلفة التي يمر بها الضغط وهي:

- مرحلة النشوء. - مرحلة النمو.
  - مرحلة النضج. - مرحلة الانحصار.
- ويمكن التعبير عن هذه المراحل بدورة حياة الضغط.

ولدراسة هذه المراحل يستلزم توفر ثلاث عناصر هي:

- 1- الوعي المعرفي بماهية الضغط وأنواعه والقدرة على التشخيص السليم لكل مرحلة من مراحله.
- 2- الوعي بطرق التعامل مع الضغوط الإدارية لدى متخذ القرار.
- 3- مدى توافر المواد والأفكار اللازمة للتعامل مع الضغوط ومع عناصرها.

### 3- تحليل مضمون الضغط:

يستدعي تحليل مضمون الضغط الإجابة على التساؤلات التالية:

- من القائم بالضغط؟ وذلك بقصد التعرف على مدى قوته والهدف الذي يسعى إليه.
- كيف نشأ الضغط؟ وذلك بقصد التعرف على الأسباب والعوامل المساعدة التي أدت إلى حدوث الضغط.
- أين نشأ الضغط؟ وذلك بقصد التعرف على موقع ذلك الضغط داخل الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup>محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 333.

- متى نشأ الضغط؟ وذلك بقصد كشف العلاقة بين الضغط والزمن وبقصد التعرف على كينونة الأحداث والدوافع التي أوجبت نشوء الضغط.
- ماذا يشكل الضغط على المشروع؟ وذلك بقصد التعرف على آثار هذا الضغط على اتخاذ القرار.
- لماذا نشأ الضغط؟ وذلك بهدف التفرقة بين الأسباب الظاهرة الخادعة والأسباب الحقيقية الكامنة.
- بأي شيء تضغط القوى الضاغطة على اتخاذ القرار؟ وذلك بهدف التعرف على الأدوات التي تستخدمها القوى الضاغطة للضغط على اتخاذ القرار.
- كم بلغ حجم وعدد ومدى الضغط والقوى الضاغطة على اتخاذ القرار؟ وذلك بهدف رصد حجم الضغط وحجم القوى الضاغطة التي ولدت هذا الضغط.

#### 4: تحليل اتجاه الضغط:

نقصد بتحليل اتجاه الضغط رصد حركة الضغط واتجاه هذه الحركة حيث هناك ثماني اتجاهات رئيسية يأخذها الضغط وهي:

- اتجاهات نحو التزايد.
- اتجاهات نحو التناقض والانكماش.
- اتجاهات نحو التمحور حول محور معين.
- اتجاهات نحو التغيير والتحول والتعديل.
- اتجاهات نحو التجميع والتكتل والاستقطاب.
- اتجاهات نحو الانقسام.
- اتجاهات نحو الرفض والصراع.
- التعايش والتوافق.

#### المطلب الثالث: نظريات ضغوط العمل

كما قسمت نظريات ضغوط العمل إلى ثلاثة نظريات وهي كالتالي:

##### 1- النظريات الجسمانية:

تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمانية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه



الضواغط، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط أهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي

ويتلقى الجهاز الطرفي إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء، والجهاز الثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي.<sup>1</sup> وبالرغم من أن هذه النظرية تلقى بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية إلا أنها تعاني من النقص والمثال:

- تجاهل تأثير وعي وانتباه الفرد للأخطار والضواغط حتى يتكون الشعور بالضغط.
  - لا يوضح هذا الاتجاه أي من الضواغط يرتبط بأي الأغراض الفسيولوجية للضغط.
  - أيضا أن بعض الأعراض الفسيولوجية مثل ( سرعة ضربات القلب) قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضواغط، وذلك مثل التمرينات الرياضية.
- ومما سبق نستطيع القول أن هذه النواقض تجعل من الصعب قبول هذه النظرية.<sup>2</sup>

## 2- النظريات الاجتماعية:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغوط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاغتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم.

وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن الاضطرابات في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى التوتر وشعور الفرد بالضغط وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية:

- أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية.
- أن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع مجموع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.
- أن إتباع الفرد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ويعني هذا أن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض في

<sup>1-2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 325 إلى 327.

الدور الذي يلعبه يكون ميالا لعدم إتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشترك فيها.

- أن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز، أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة توقعاتها مع الفرد.

- أن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.

ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية الأخرى لوحظ أن هناك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط، وأنها تمثل عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهذه العناصر الثلاثة هي:

- هيكل القيم والحاجات.

- أنماط التكيف والدفاع النفسي.

- أحداث الحياة الشخصية.

### 3- النظريات النفسية والسلوكية:

تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغط هي استجابات تظهر وتبقى لوجود مشيرات في الموقف المحيط بالفرد فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغط..وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغط يمكن اكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغط على ظاهرة التعلم.<sup>1</sup>

ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.

ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتواصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتها بالضغط والتوتر، وهذين النوعين هما الشخصية (أ)، الشخصية(ب)فالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (أ) يتميز بالحيوية، والحدة في الطباع، الرغبة في العمل الدؤوب، ويعمل كأنه يسابق الآخرين ويسابق الزمن وذلك بالمقارنة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 327.

بالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (ب) فيمكن رؤية الفرد ذو الشخصية (أ) وهو يقرأ كتابا أثناء تناوله الطعام أو يراجع بعض الملفات أثناء مشاهداته للتلفزيون، ويكتب بعض خطابات العمل أثناء سفره، ويتميز هذا الشخص أيضا بالقلق ونفاذ الصبر، والتحمل في الأداء ويتحمل الفرد ذو الشخصية (أ) ضغوط العمل والتوتر أكثر من الفرد ذو الشخصية (ب) وبالرغم من ذلك فإنه حينما تقع الشخصية (أ) في أزمة شديدة فإنها تؤثر بصورة حادة قد تؤدي بحياته.

## المبحث الرابع: استراتيجيات مواجهة الضغوط

مهما تعددت التصنيفات لطرق واستراتيجيات معالجة الضغوط وإدارتها فإنها لا تخرج عن إطار مجموعتين

هما :

- **الاستراتيجيات الفردية:** التي تتعلق بشخصيات الأفراد ومدى تحملها للضغوط واستجابتها لها، كما تتعلق بسلوك الأفراد وصحتهم النفسية والجسدية والإجراءات التي يمكن أن تتبع للتخفيف من حدة الضغط أو علاجه.<sup>1</sup>

- **الاستراتيجيات التنظيمية:** وتتمثل في الإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما فيها من علاقات رسمية أو غير رسمية وجوانب تنظيمية لإدارة الضغط وعلاجه مما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة.<sup>2</sup>

## المطلب الأول : استراتيجيات التكيف والوقاية

يتبع الفرد هذه الإستراتيجية عند التعرض للمواقف الضاغطة حيث أنها تساعده على التكيف مع السيطرة على هذه المواقف الضاغطة، كما أنها تمكن الفرد من مواجهة أي ضغوط مقبلة. وأساليب هذه الإستراتيجية كما يلي :

**1- التعايش مع الضغوط:** وتمثل هذه الطريقة الأسلوب الأضعف والأقل قبولاً في التكيف والتعامل مع الضغوط ويمكن إتباع هذه الطريقة في الزمن القصير، ولكنها لا تعتبر صحية في الزمن الطويل، ويتطلب ذلك تفهما لنوع الضغوط وآثارها وعلاقتها بسلوك الفرد فالعمل الذي يدخل انتخابات مجلس الإدارة يكون مستعداً للتضحية براحته وأعصابه في سبيل هدفه بل أن كثير من العاملين قد يسعون إلى أنواع مماثلة من الضغوط.. وينضمون فيها لإبراز درجة تحملهم أمام الآخرين أو لاستدراك العطف منهم.

**2- الانسحاب من المواقف الضاغطة:** قد يفضل بعض العاملين الانسحاب من المواقف الضاغطة وذلك لصعوبة التعامل معها أو لعدم مناسبة الطرق الأخرى. وقد يظهر ذلك من خلال إنهاء المدير للاجتماع، أو أن يسير على قدميه وحيدا إلى المنزل، أو أخذ إجازة عارضة، أو النوم أثناء العمل ولا يمكن القول بأن أي طريقة حسنة أو سيئة، حيث يعتمد هذا على ظروف الموقف الضاغطة. فإذا كان هذا الانسحاب يؤدي إلى انخفاض حدة التوتر كان مفيداً، وإذا لم يؤثر الانسحاب أو فاقم من حدة الضغوط كان ضاراً. ويصل الانسحاب إلى

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 145.

قمته بسعي الفرد إلى تغيير وظيفته أو تغيير القسم الذي يعمل فيه أو تغيير الزملاء والعلاقات الاجتماعية داخل العمل .

**3- تغيير علاقة الفرد بالضغط:** ويعني هذا سعي الفرد إلى تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسبب التوتر والضغط. وعناصر العمل قد تكون الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العمل نفسه وطريقة أدائه والفرد السوي هو القادر على تحديد أو تغيير شكل العلاقات مع هذه العناصر بشكل يحقق السيطرة والتكيف مع الضغوط. فعلى سبيل المثال يمكن نصح الفرد بألا يقبل مهام جديدة في نهاية يوم العمل، أو عدم البدء في مهام جديدة ما لم يتم المهام

السابقة أو التدريب على حسم الأمور داخل العمل، ويتطلب الأمر إذن أن يكتسب الفرد مهارات سلوكية في التعامل والاتصال والتفاوض والحسم مع الآخرين.

**4- تغيير الضغوط نفسها:** هناك ضغوط يقف منها الفرد دون حيلة أمامها كموت زميل أو حريق بالقسم الذي يعمل فيه وهناك ضغوط أخرى يمكن للفرد التأثير عليها مثل الإضاءة والحرارة وترتيب مكان العمل كما يمكن التأثير على سلوك الأطراف المسببين للضغوط بأساليب للتفاهم والإقناع والتفاوض والحسم...وهو كما قلنا يحتاج إلى اكتساب مهارات سلوكية معينة.

**5- تقبل الموقف وتخفيض الضغوط :** وهنا يتقبل الفرد الضواغط وما تحدثه من ضغوط، ويحدث هذا غالباً لعدم إمكانية تغيير الموقف وما يستطيع أن يقوم به الفرد إذن أن يخفف الضغوط الناجمة، وهناك أساليب يمكن للفرد أن يخفف من خلالها الضغوط مثل الراحة الجسمانية والتأمل والتركيز، التمرينات الرياضية، التحدث مع الأصدقاء واستشارة المتخصصين في مجال الضغوط، والانخراط في الشعائر الدينية..واختبار الفرد لوسيلة أو أكثر يعتمد في ذلك على تفضيله وعلى طبيعة الموقف.

### المطلب الثاني: استراتيجيات الفرد لعلاج ضغوط العمل

يقصد بها تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف، عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليها ومنها:

**1- ادارة بيئة العمل الشخصي:** تتضح في إمكانية الفرد على إدارة عمله خلال اليوم وطبيعة عمله هل هي روتينية أم ممتعة؟ وهل يدير عمله بنجاح وفعالية؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

2- إدارة نمط الحياة : فهل تتأثر إدارة الفرد لعمله الرسمي بحياته الخاصة أو العكس.

3- إدارة الإدراك الشخصي للضغوط : تعتبر هذه الإدارة الأساس في نجاح أساليب الفرد لعلاج الضغوط

وتتعرض فيما يلي لإطارين لزيادة قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط :<sup>1</sup>

### 3-1-الإطار الأول:

ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من التوجيهات أو الإرشادات للموظفين، ويهدف هذا الإطار إلى تقليل حدة

آثار الضغوط التي يتعرض لها الفرد من خلال إلزامه بهذه النصائح وهي تبدأ بالحروف الموضحة أعلاه..وتشمل:

-غير نظرتك المرعبة تجاه الضغوط Awfulize .

-احذر الضغوط والعوامل المؤدية لها Alter.

-تجنب أو انسحب من الضغوط المزممة Aviod.

- تقبل وافهم الضغوط من خلال:

-تنفس بعيدا عن التوترات .

-ابني الحواجز بينك وبين الضغوط من خلال:

-كن هادئا.

-مارس التمارين الرياضية .

-تعود على نظام سليم للتغذية .

-كن اجتماعيا .

- أن تكون ذو شخصية مستقلة .

-حاول أن تشتغل وتستفيد من وقت فراغك .

-غير أفكارك عن الضغوط السلبية والعوامل الضاغطة .

-اتصل أو تعامل بطريقة مختلفة مع الضغوط السلبية والعوامل الضاغطة.

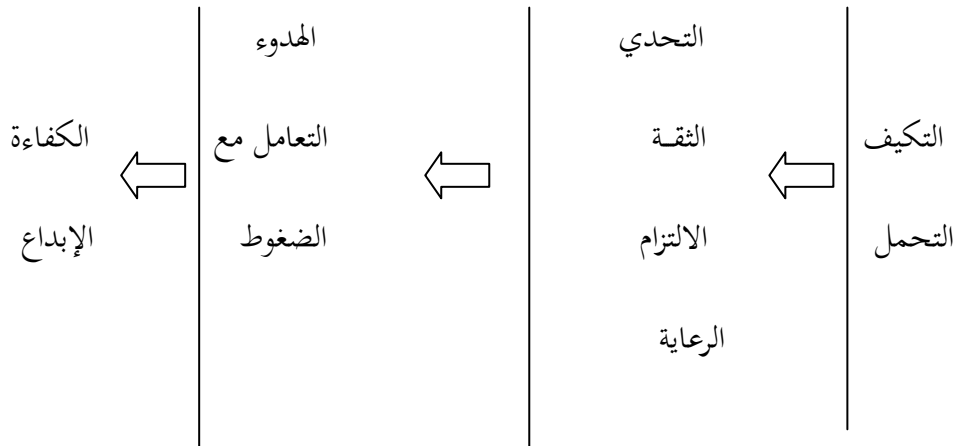
### 3-2-الإطار الثاني The C's of Hardiness:

<sup>1</sup>معن محمود عباصرة ، رجع سبق ذكره، ص 142.

يتضمن هذا الإطار عشرة بنود أساسية لزيادة قدرة الفرد على الصمود والبقاء في ظل المواقف الضاغطة وفي حالات التعرض والتنافر وهذا الإطار يفيد في بناء نوع من العادات والسلوك الشخصي تساعد الفرد ويساهم في التوصل إلى التصرف الفعال مع الضغوط السلبية والنفسية الشديدة.

وفيد هذا النموذج التعامل مع الضغوط لوقت أطول، مع توفير الاستعداد الكافي لتقليل المتطلبات المتزايدة، وبما ينمي الفرد ذاتيا نحو تطوير الأداء.

وهذه البنود العشرة موضحة كآتي:



هذا ويلاحظ أن هذا الإطار يكسب الفرد عادات وسلوكيات تجعله أكثر قدرة على التعايش والتعامل مع

الضغوط كما أنه يستطيع أن يغير من اتجاهاته وسلوكياته بحيث يحدث توازن بين مختلف الأمور في حياته مثل:

1- التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية.

2- التوازن بين الأعمال الصعبة والميسرة.

3- التوازن بين التفكير والتصرف.

4- التوازن بين العمل والراحة.

بالإضافة إلى الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل نجد أسلوب الفكاهة فقد أشارت الدراسات إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط وكذلك ضبط السلوك ذاتيا، فيقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه وبذلك تمكن من السيطرة على سلوكه.

بالإضافة إلى أسلوب البناء المعرفي حيث يتبين الاعتقاد بأن إخفاق الفرد المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان

فاشل.

### المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل

تعددت وتنوعت الأساليب التي تستعمل لمواجهة الضغوط في حياة الفرد اليومية سواء كانت عملية أو شخصية وهذه الأساليب تتمثل أساسا في:

**1- الأساليب الفردية:** تعتبر مواجهة الضغوط وسيلة لتحقيق الصحة النفسية، اي انها حالة دائمة نسبيا، يكون فيها الفرد متوافقا نفسيا وشخصيا وانفعاليا واجتماعيا أي مع نفسه وبيئته.<sup>1</sup>

**1-1- من الجانب الديني يتوجب على الفرد:** اصلاح العلاقة بينه وبين الله والتمسك بشرعه ومنهجه والاستعانة به واللجوء إليه في كل الاحوال، قال الله تعالى: { وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ } سورة التوبة الاية 105 وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه". مع التمسك بالقيم النبيلة والأخلاق الكريمة عند القيام بالعمل من صدق وأمانة وإخلاص، ومراعاة حقوق الزملاء وتوطيد أواصر العلاقة بينهم والاهتمام بشؤونهم ومؤازرتهم وتقديم العون لهم .

**1-2- التواصل الفعال مع الاخرين:** القدرة على التواصل مع الاخرين لها تأثير كبير من افراد الاسرة،

الى زملاء في العمل والرؤساء وكل المحيطين، لان عدم القدرة على التواصل يعني بداية تسلل الضغط إلى نفس الفرد بداية من حياته الشخصية إلى وظيفته، وبالتالي القضاء على العلاقات الاجتماعية وتحمل الفرد ضغوط غير ضرورية.<sup>2</sup>

**1-3- التدريب على الراحة والاستجمام:** ويهدف إلى تخفيض مستوى استنزاف الشخص، ويؤدي من الناحية النفسية إلى مشاعر زائدة من الصلاح والسلام والهدوء، ويخفض التوتر والقلق وفسولوجيا تخفيض ضغط الدم، ومعدل التنفس وضربات القلب، ويتضمن تمارين التنفس واسترخاء العضلات، واستراتيجيات الاسترخاء العقلية المتنوعة والتي تتضمن التخيل والتصور.<sup>3</sup>

**1-4- المتفلس العاطفي:** يتمثل بالأحاديث الودية مع الزملاء أو الاصدقاء وتبادل الطرائف والنكت أو القصص الطريفة أو الاخبار المفرحة، كذلك يتمثل ذلك في كتابة الخطابات وقراءة الصحف أو تسجيل المذكرات والانطباعات والخواطر أو القصص القصيرة، أو حفظ الطوابع والصور والآثار القديمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حامد عبد السلام زهران، "الصحة النفسية والعلاج النفسي"، عالم الكتب نشر وتوزيع، القاهرة، مصر، ط4، 2005، ص9.

<sup>2</sup> كويك نوتس، "كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل"، (ترجمة عماد الحداد)، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص54.

<sup>3</sup> عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، "علم النفس التنظيمي والاداري"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ط1، 2007، ص223.

<sup>4</sup> سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص174.



**2- الأساليب التنظيمية:** نلخص اهم الجوانب التنظيمية لمواجهة ضغوط العمل في الاتي:

**2-1- استقلالية أكبر:** شعور الفرد بعدم السيطرة في عمله والتقييد بخصوص متى وكيف وأين يؤدي عمله، يمكن أن يشعره بضغط وعليه فأى جهد من المنظمة تمنح من خلاله للأفراد حرية أكبر في ممارسة أعمالهم، ولاسيما اشراكهم في اتخاذ القرار سينعكس ايجابيا على نفسياتهم .

**2-2- رفع مستوى الامن والسلامة :** من المهم ان يشعر الفرد بان منظمته تهتم بصحته وسلامته، لذا يجب ان تكون بيئة العمل خالية من المواد الضارة، وذات مستويات مقبولة من الحرارة والرطوبة ووالإنارة .

**2-3- اعادة تصميم العمل:** يمكن خفض الضغوط من خلال اعادة تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور وزيادة أو خفض أعباء العمل، واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل من انسانية وسرعة العمل، كما ان عملية تحليل الوظائف ستساعدنا على الكشف عن نقاط التشابك والتداخل بين الوظائف والتي تسبب غالبا غموضا وتعارضا في الادوار .

**2-4- صياغة نظم التقييم وتحليل العمل:** عملية تقييم الاداء تضغط على الفرد بشكل كبير، لذا لا بد أن يشعر الرد ان نظام تقييم الفرد نظام عادل ويحقق مبدأ العدالة والمساواة، كما يجب إعطاء الحق في معرفة تقييم رئيسه .

**2-5- وضع اهداف معقولة الصعوبة:** يجب اشعار الفرد بان الهدف المكلف به معقول الصعوبة، ويمكن تحقيقه ببذل جهد، لان المستوى العالي محبط للفرد والمستوى المنخفض مثير للملل، وحصول الفرد على تغذية راجعة عن مدى مساهمته في تحقيق الهدف التنظيمي من خلال رئيسه مهم جدا، وإلا شعر بغموض يؤثر سلبا على نفسيته ويرفع من مستوى الضغط لديه.

**2-6- التدريب:** وهو مهم بصفة عامة، لأنه يساعد الأفراد على اكتساب الاساليب والمهارات والمعارف والاتجاهات، التي تؤدي إلى اتقانهم لأعمالهم، وهيء لهم الفرصة لزيادة دخلهم، وإشباع الحاجات النفسية، وما يزيد الفرد ثقة واعتزازا بنفسه ومهاراته وإنتاجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الرحمان عبد الباقي، "مبادئ علم النفس الإداري"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ب ط، ص 212.

## خلاصة الفصل:

بالرغم من اختلاف العلماء في إعطاء مفهوم لضغوط العمل إلا أنهم سلموا بوجود هذه الضغوط إن لم نقل حتميتها، بحيث لا يستطيع العامل العيش من دونها والتخلص التام من الضغوط يعني الموت، لذلك تعددت الأسباب والمصادر لهذه الضغوط التي بدورها نجد فيها اختلاف في التصنيف وإن كان هذا الاختلاف شكلي وليس جوهري هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد اتفاق العلماء في الرأي من حيث أنواع الضغوط التي صنفت إلى ايجابية وسلبية وما يعاب عليها هو التركيز على الضغوط السلبية أكثر من الضغوط الايجابية.

كما تباين الضغوط من مرحلة وظيفية إلى أخرى، ونجد أن الضغوط التي يتعرض لها العامل في المرحلة الوظيفية الحالية ليست نفسها الضغوط التي تعرض لها في المرحلة الوظيفية السابقة، حيث يترتب على هذه الضغوط مجموعة من الآثار تعتبر كمؤشرات لتحديد اتجاه الضغوط (إيجابية أو سلبية).

على الإداري أن يتعامل مع مشكلات ضغوط العمل ويتفهم لطبيعتها بإتباع الخطوات العلمية للتعرف على أسباب المشكلة، إذ ممكن أن تعالج ضغوط العمل والسيطرة عليها من خلال الطرق الفردية مثل: الاسترخاء والتأمل والاهتمام بجميع نواحي حياة الفرد مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحفيز نحو عمل أفضل، أيضا من خلال أساليب المنظمة مثل: إعادة تصميم هيكل الوظيفة، الاختيار والتعيين بأسلوب عادل والتنوع في طرق تقييم الأداء.

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الجانب النظري من البحث لموضوع الدراسة والمتمثل في تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية كان لزاما علينا أن نجسد ذلك على الواقع، من خلال اجراء دراستنا على المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت باعتباره أحد المؤسسات التي يعاني عمالها من ضغوط عمل، وقد حصرنا دراستنا على أساتذة وعمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من أجل الحصول على نتائج أكثر مصداقية وواقعية.

إن أي دراسة ميدانية تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي التي تمر بمجموعة من المراحل تشمل نشأة و تطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة على تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية، لذلك تم التطرق إليها في المباحث التالية:

-المبحث الأول: مدخل عام حول المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي

-المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة التطبيقية

### المبحث الأول : تقديم عام للمركز الجامعي تيسمسيلت

يعتبر المركز الجامعي منظمة عمومية ذات طابع اجتماعي علمي ثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى أن المركز الجامعي أحد أهم المنظمات التي تزود الفرد بالعلم والمعرفة خاصة في مجال البحث والتطوير تحت إشراف ذوي الخبرة و الإختصاص، وهي ذات منفعة عامة وبعد وطني وإستراتيجي هامين .

#### المطلب الأول :تقديم المركز الجامعي

يعتبر المركز الجامعي كغيره من المنظمات التي تسعى لتحقيق الأفضل بتكوين الإطارات وتلقين الطلبة لمناهج البحث والترقية عن طريق البحث في سبيل المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها مع المشاركة في التكوين المتواصل لثمين نتائج البحث ونشر الإعلام .

#### 1:نشأة المركز الجامعي:

جاء إنشاء المركز الجامعي بتيسمسيلت تلبية لتطلعات أبناء المنطقة من جهة و توجهات استراتيجية الدولة الجزائرية التي تسعى الى توسيع دائرة المعرفة و ترسيخها، حيث افتتح المركز كملحق تابع لجامعة ابن خلدون في الموسم الجامعي (2005-2006) بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الثانية 1426هـ الموافق 01أوت 2005، بإشراف كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بيداغوجيا وإداريا<sup>1</sup>، وفي الموسم الجامعي (2008-2009) تم تحويل الملحق إلى مركز جامعي بمرسوم تنفيذي رقم 08-203 مؤرخ في 06 رجب 1429هـ الموافق 09 جويلية 2008.<sup>2</sup>

#### 2: هياكل المركز الجامعي<sup>3</sup>:

يتوفر المركز الجامعي بولاية تيسمسيلت على هياكل مختلفة ومتنوعة، وهي كالاتي:

#### 2-1-المعاهد: وهي 6 معاهد تتمثل في:

- معهد العلوم القانونية والإدارية

\*المركز الجامعي:المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسيلت-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،الجريدة الرسمية،العدد58، المرسوم التنفيذي رقم 05-299، المؤرخ في 11 رجب 1426 هـ، 16 أغسطس 2005<sup>1</sup>

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،الجريدة الرسمية،العدد39، المرسوم التنفيذي رقم 08-203، مؤرخ في 06 رجب 1429هـ، 9 يوليو 2008، ص12

<sup>3</sup> - مصلحة الدراسات، المركز الجامعي تيسمسيلت

- معهد اللغات والآداب.
- معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم والتقنيات الرياضية.
- معهد العلوم السياسية.
- معهد اللغة الفرنسية.

**2-2-المدرجات:** مدرجين ب 200 مقعد، ومدرجين ب 300 مقعد لكل واحد منهما

**3-3-القاعات:** توجد به 24 قاعة تدريس موزعة على المعاهد.

**2-4-المكتبة:** تتكون من طابقين، وتضم :

- قاعتين للمطالعة.
- قاعة خاصة بالطلبة للبحث البيداغوجي.
- قاعة خاصة بالانترنت للطلبة.
- فضاء خاص بالانترنت للأساتذة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي لولاية تيسمسيلت

يتضمن المركز الجامعي تيسمسيلت على هيكل تنظيمي بطبيعة الحال مثل سائر المنظمات ونوضح من

خلال هذا المطلب شرحا تفصيليا للهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بتيسمسيلت:<sup>1</sup>

#### 1-مجالس المركز:

يوجد في المركز الجامعي وفق نظامه الداخلي مجلسين هما :

**1-1-مجلس إدارة المركز:** يتشكل من ممثلين لمختلف الوزارات والقطاعات مثل: ممثل الوزير المكلف

بالصناعة، ممثل الوزير المكلف بالثقافة، ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وله مجموعة من المهام

تتمثل فيما يلي:

- عمل مخططات تنمية المركز وتسيير الميزانية والموارد البشرية.
- اقتناء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- إقامة شركات مع قطاعات اجتماعية واقتصادية.

الجزيرة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، مرجع سابق<sup>1</sup>

- اعداد النظام الداخلي للمركز.

**1-2- مجلس علمي للمركز:** يتشكل من المدير ومساعديه ومدراء المعاهد وممثلين عن مختلف الأساتذة التابعين

للمركز وتمثل مهامه فيما يلي :

- إعداد المخططات السنوية للتكوين والبحث
- مشاريع إنجاز أو حل المعاهد والأقسام
- إعداد برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي
- برامج شراكة المركز مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- اقتراح توجيهات سياسة البحث والتوثيق العلمي والتقني لمركز
- إعداد برامج التظاهرات العلمية للمركز

**2- مدير المركز و مساعديه:**

يتولى مدير المركز الجامعي مهام مدير المركز و السهر على تطبيق القوانين التنفيذية وفق ما ينص عليه القانون الخاص بتسيير المراكز الجامعية و يخضع لسلطة وزير التعليم العالي، ومن مهامه يتولى رئاسة مختلف المجالس والمجالس البيداغوجية كما يتولى ايضا مهام تسيير المال العام ( الامر بالصرف الرئيسي ) و السهر على تنفيذ الميزانية بشقيها التسيير و التجهيز، والذي يساعده كل من المدراء المساعدون حيث يقوم كل مدير مساعد بحدود اختصاصه بمساعدة المدير في تنفيذ مهامه وهم

**2-1- المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:** يتكفل هذا الأخير بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب.
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعي.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل.
- السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعدلات.
- ضمان تحسين القائمة الاسمية للطلبة.

ويساعد المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات كل من:

- رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل.
- رئيس مصلحة الشهادات والمعدلات.

**2-2- المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** يتكفل بما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث، وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي، والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث.
- جمع ونشر معلومات خاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي.
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة، وتحديد معلوماتهم والسهر على انسجامها.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمركز الجامعي والحفاظ على أرشيفه.
- ويساعد المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية كل من:
  - رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
  - رئيس مصلحة نشاطات البحث وتثمين نتائجه.
  - رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.
- 2-3- المدير المساعد للتنمية والاستشراف:** يتكفل المدير المساعد للتنمية والاستشراف بما يأتي:
  - جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي.
  - تحسين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي.
  - القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي، واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.
  - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يضمنها المركز الجامعي ومنافذها المهنية.
  - ترقية نشاطات إعلام الطلبة التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
  - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال بالمصالح المعنية.
  - ويساعد المدير المساعد للتنمية والإشراف كل من:
    - رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف.
    - رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه.
    - رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.
- 2-4- الأمين العام:** يتكفل الأمين العام بما يلي:
  - السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي.

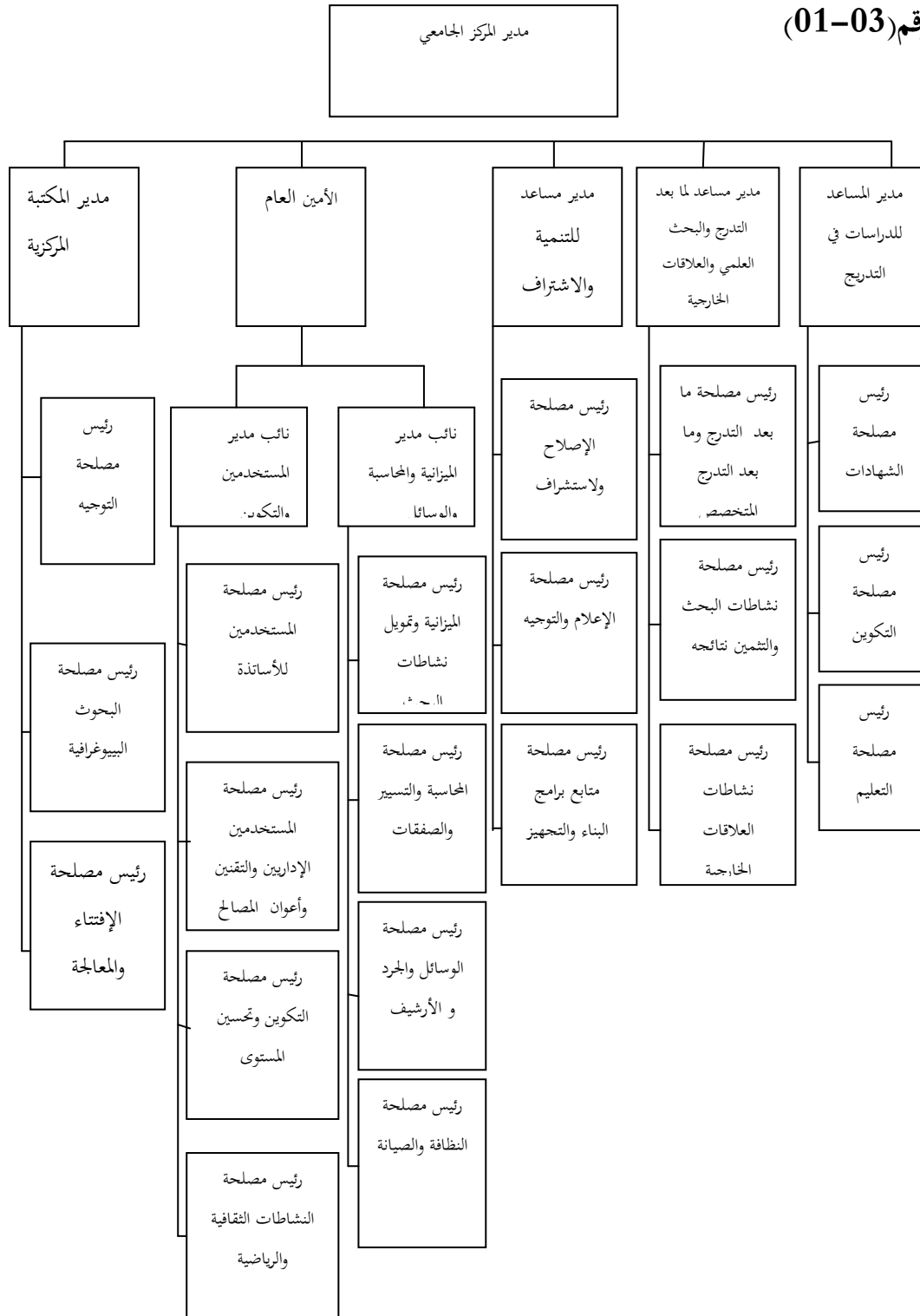
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي ومتابعة تنفيذها.
  - السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة.
  - اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها.
  - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للمركز الجامعي.
  - السهر على تزويد هياكل مديرية المركز الجامعي والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.
  - السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي.
- ويساعد الأمين العام كل من:
- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية.
  - نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل.
- 2-4-1- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: يتكفل بما يلي:**
- ضمان سير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي.
  - وضع حيز التنفيذ برامج التكوين، وتحسين المستوى، وتجديد المعلومات للمستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد.
  - إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية، ووضع حيز التنفيذ.
  - وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية.
- ويساعد نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية كل من:
- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة.
  - رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
  - رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
  - رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
- 2-4-2- نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل: يتكفل بما يلي:**
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي.
  - ضمان تنفيذ الميزانية.
  - تحضير تفويضات اعتماد التسيير لمديري المعاهد، وضمن مراقبة تنفيذها.
  - تحسين محاسبة المركز الجامعي.
  - متابعة تمويل نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث.



- ضمان حفظ أرشيف المركز الجامعي وتسييره.
- تحسين سجلات الجرد، وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ونظافتها.
- ويساعد نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل كل من:
  - رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.
  - رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات.
  - رئيس مصلحة الرسائل والجرد والأرشيف.
  - رئيس مصلحة النظافة والصيانة.
- 2-5- مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي:** يتكفل مدير المكتبة المركزية بما يلي:
  - اقتراح برنامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات المعاهد.
  - مسك بطاقة رسائل ومذكرات ما بعد التخرج.
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب، وتحسين جردها.
  - مساعدة مسؤولي مكتبات المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
  - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافيا.
- ويساعد مدير المكتبة المركزية كل من:
  - رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة.
  - رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافيا.
  - رئيس مصلحة التوجيه.

الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي تيسمسيلت:

الشكل: رقم (01-03)



المصدر: مقدم من طرف الامين العام للمركز الجامعي.

المطلب الثالث: تقديم لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بما أن دراستنا كانت مركزة على معهد العلوم الاقتصادية كان لزاما علينا التطرق إلى تقديم عام حول المعهد وذلك من خلال تقديم لمحة عامة عنه والتخصصات المتوفرة فيه

**1- النشأة:** تيم إنشاء معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بمرسوم تنفيذي رقم 08 – 203

المؤرخ في 09 يوليو سنة 2008 و عرف المعهد تطورا ملحوظا و تسارع في وتيرة النمو، حيث تخرج ثلاث دفعات في نظام د.ي.ا DUA و أربع دفعات ليسانس ل.م.د و دفعتين في طور الماستر،

تم تبني نظام ل.م.د بالمعهد بداية من الموسم الجامعي 2010/2011 فعرف المعهد تطورا من حيث تعداد الطلبة و مشاريع التكوين المؤهلة سواء في طور اليسانس أو الماستر و ذلك بفضل تضافر جهود طاقم إدارة المعهد و أساتذته الكرام.

فبلغ تعداد الطلبة المتدربين بالمعهد ازيد من 1200 طالب ف الموسم الجامعي 2016/2017 في الطورين اليسانس و الماستر، كما ياطر بالمعهد 46 استاذ في مختلف تخصصات ميدان التكوين.

فهدفنا هو توفير تكوين ذو نوعية من خلال التاطير المتخصص و فتح آفاق التكوين بتخصصات تتماشى مع سوق العمل المحلي و الجهوي.

و يتوفر المعهد على التخصصات التالية: **التخصصات المفتوحة في اليسانس:**

1- شعبة علوم التسيير: - إدارة الاعمال

- إدارة الميزانية

2- شعبة علوم تجارية: - تسويق

3- شعبة علوم الاقتصادية: - إقتصاد كمي

4- شعبة العلوم المالية و المحاسبة: - محاسبة و مراجعة

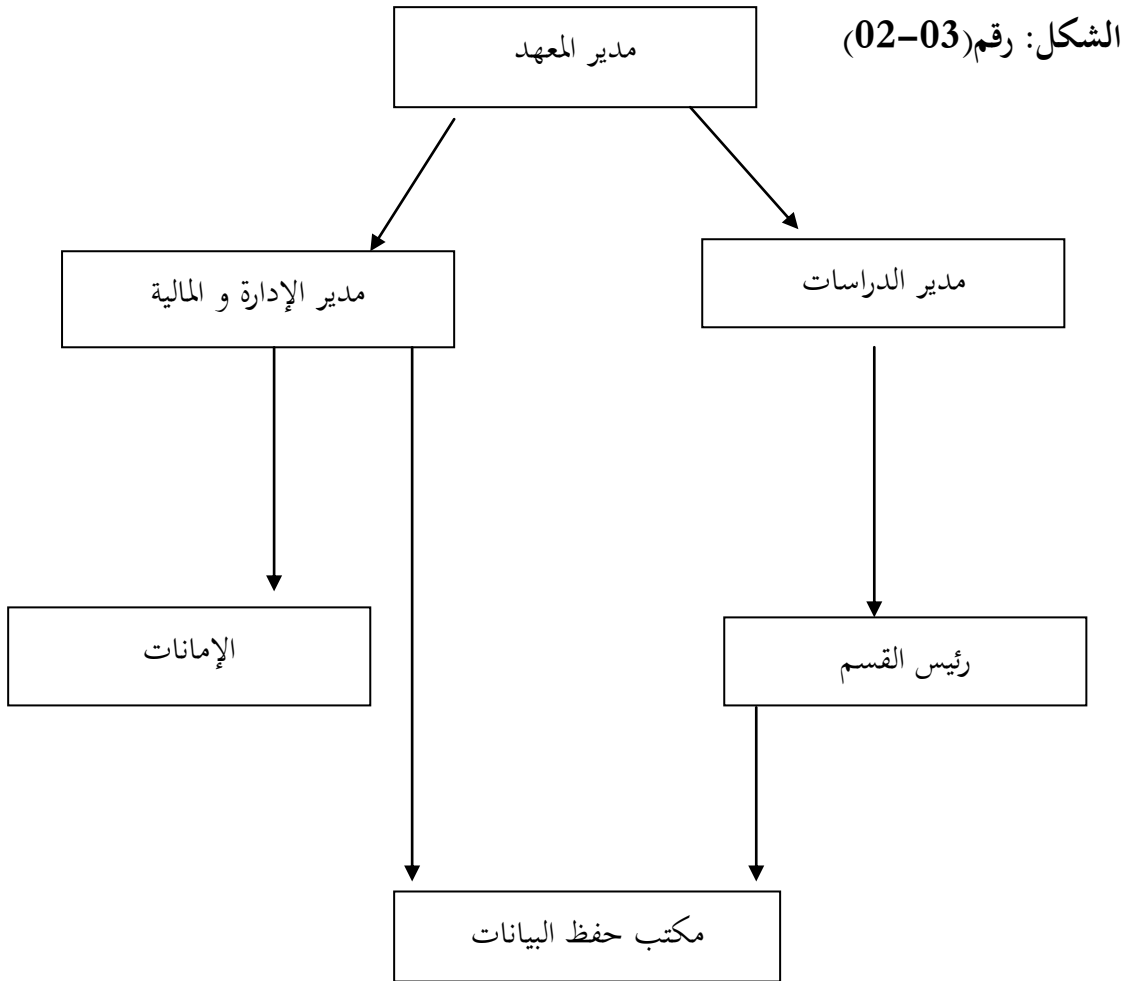
- مالية البنوك و التأمينات

**التخصصات المتوفرة في طور الماستر:**

1- شعبة علوم التسيير: - العلوم المالية - إدارة أعمال

- المحاسبة المالية - تسويق خدمات

الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - تيسمسيلت - :



المصدر: معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

## المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية

تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول بعنوان أدوات الدراسة والذي تضمن تعريف كل من الاستبيان والمقابلة وخصائصهما، أما المطلب الثاني فقد قمنا بتحليل نتائج الاستبيان عن طريق قيامنا بدراسة تحليلية لمخرجات برنامج spss.

## المطلب الأول: أدوات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مفهوم لكل من الاستبيان والمقابلة والعينة، كما سنبرز خصائص المقابلة .  
1-تعريف الاستبيان، المقابلة والعينة:

يعرف الاستبيان على أنه: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد و عادة ما يكون عبارة عن نموذج يحتوي على عدد من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة (الإجابة عنها)، وتعتبر جمع البيانات من المراحل الهامة في البحث، وهناك عدة وسائل لجمع البيانات إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق المحادثة الهاتفية أو البريد الإلكتروني أو عن طريق الملاحظة أو عن طريق الاستبيان"<sup>1</sup>.

أما "المقابلة": فهي عبارة عن إجراء محادثة بين طرفين وهي تتكون من مجموعة من الاسئلة تكون الاجابة عليها في حينها وهي تستخدم في كثير من مجالات الحياة، وهي تتميز بالخصائص التالية:

1. التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة و بين المبحوث، وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي بين استخدام تعبيرات الوجه و نظرة العين و الهيئة و الإيحاءات و السلوك.
2. المواجهة بين الباحث و المبحوث.
3. توجه المقابلة نحو عرض واضح محدد، و هذا العرض يجعلها تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا "بأنها استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة و بين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث التربوية إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة، فعلى سبيل المثال تعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما فيما يتعلق في بحوث دراسة حالة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، "مناهج و أساليب البحث العلمي في ميدان التسويق"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2010، ص 219.

<sup>2</sup> - احمد حلمي جمعة، أساسيات البحث العلمي في المحاسبة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 187.

<sup>3</sup> - بدون اسم الكاتب، تعريف المقابلة، متاح على [WWW.MINBR.COM](http://WWW.MINBR.COM) يوم الاطلاع: 15/ 04/ 2017 على الساعة 20:30.

تعريف العينة: "تعتبر مشكلة اختيار العينة من أهم المشكلات في البحوث الإحصائية بصفة عامة فبدلاً من دراسة كل حالة و التي ربما قد تدخل منطقياً في الدراسة، يقوم الباحث بدراسة شبه صغيرة مختارة ويقوم بتحليلها و تعميم نتائجها على المجتمع كله".

و من هنا يمكن تعريف طريقة الحصر الشامل على أنها طريقة جمع البيانات من جميع المفردات التي تدخل في البحث، أما طريقة العينة Sample فهي طريقة جمع البيانات للاكتفاء بعدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتوفرة، و من هذا التعريف يوضح لنا عدة أسباب لاستخدام أسلوب العينات هي:

1. توفير الوقت و المال.

2. إن الدراسة التي تستخدم أسلوب العينات ربما تكون أكثر دقة من الدراسات التي تستخدم أسلوب الحصر الشامل.

3. إن جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع تؤدي إلى أخطاء كثيرة نتيجة لكثرة عدد الأفراد و ضخامة الجهود اللازم لجمع البيانات منهم جميعاً بالإضافة إلى ضياع الوقت و الجهود بلا مبرر.<sup>1</sup>

ويشمل مجتمع الدراسة التي قمنا بها أساتذة و العاملين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي، نظراً لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالمعهد و رغبة منا في الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية فقد تم أخذ عينة من العاملين بطريقة عشوائية حيث تم اختيار 50 شخص كعينة الدراسة ولكن تحصلنا على 30 استبيان وتم استبعاد 20 لعدم استرجاعه من بعض العاملين.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل معطيات المحصلة من الاستبيان المقدم والتي قمنا بمعالجتها بواسطة برنامج الSPSS لتكون لدينا مخرجات قابلة لتحليل.

#### 1- منهجية الاستبيان:

اشتملت استمارتنا على مجموعة من الأسئلة الشخصية كالجنس والسن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة في المؤسسة، الدرجة الوظيفية و كانت أسئلتنا مغلقة، لأننا على علم بأن أغلبية المستجوبين لا يجيبون الأسئلة المفتوحة، جمل أسئلتنا 41 سؤال، وهذه الأسئلة موزعة كما يلي:

<sup>1</sup> - احمد حلمي جمعة، "أساسيات البحث العلمي في المحاسبة"، مرجع سبق ذكره، ص 206 - 207.

- أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية(العامة).
  - أسئلة خاصة بتقييم الأداء.
  - أسئلة مرتبطة بضغط العمل.
  - أسئلة تخص آثار ضغوط العمل على العمال.
- و كان الهدف من الاستبيان معرفة أهم ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل في المركز الجامعي وكيف تؤثر عليه وعلى مستوى أدائه.

## 2-تحليل الاستبيان:

و فيما يلي تحليل الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(03-01): توزيع الاستبيان

اليوم الثاني	اليوم الأول	الأيام
22	28	عدد الاستبيانات الموزعة
12	18	عدد الاستبيانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss

## 2-1. المعالجة الإحصائية:

ومن اجل دراسة وتحليل الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي ( SPSS نسخة رقم 20.0 )، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ (Chronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.
- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات.
- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين الأبعاد الخمسة للجودة.

وقد تم استخدام في القسم 03 من الاستبيان سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 05 درجات، إلى ادني وزن والذي أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): سلم ليكارت

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل  $0.8 = 5/4$ .

[ 1.8-1 ] تمثل غير موافق تماما، منخفضة جدا.

[ 1.8 إلى 2.6 ] تمثل غير موافق، منخفضة.

[ 2.6 إلى 3.4 ] تمثل محايد، متوسطة.

[ 3.4 إلى 4.2 ] تمثل موافق، مرتفعة.

[ 4.2 إلى 5 ] تمثل موافق تماما، مرتفعة جدا.

2-2: ثبات أداة الدراسة:

من اجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي

لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب كرونباخ ألفا الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى

أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود بتقدير جيد

للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد عينة الثبات

إذ يعد ( ألفا أكبر أو يساوي 0.6 ) معقولا في البحوث الإدارية والعلوم الإنسانية.

ثبات و صدق المفردات : و ذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وزيادة قيمته تعني زيادة مصداقية



الجدول رقم (03-03): معامل كرونباخ ألفا (ثبات الاستبانة)

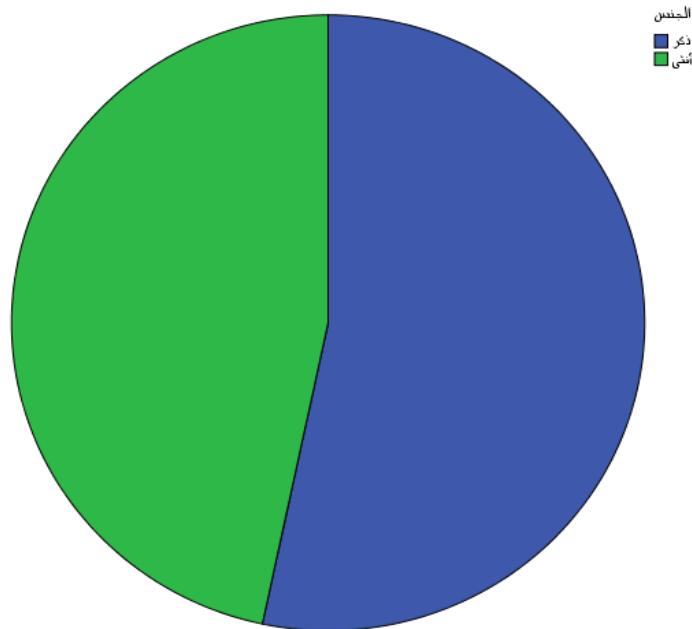
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.604	41

### المصدر: برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع تساوي 0.604 وهي موجبة الاشارة ولقد تمت دراسة مجموعة من المتغيرات التي تتعلق بمعلومات شخصية عن الخصائص الديمغرافية للعينة وخصائص عامة وكذلك تحليل تطبيق الأبعاد الخمسة للجودة.

### 3- التحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية

#### 3-1- توزيع العينة حسب متغير الجنس الشكل: رقم (03-03)



الجدول رقم (03-04): توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss		
46.70%	14	أنثى
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة المكونة من 30 فرد هم من الذكور حيث بلغ عددهم 16 فردا ما يعادل نسبة 53.30% في حين بلغ عدد الإناث 14 فردا ما يعادل 46.70% كما هو مبين في الشكل أعلاه.

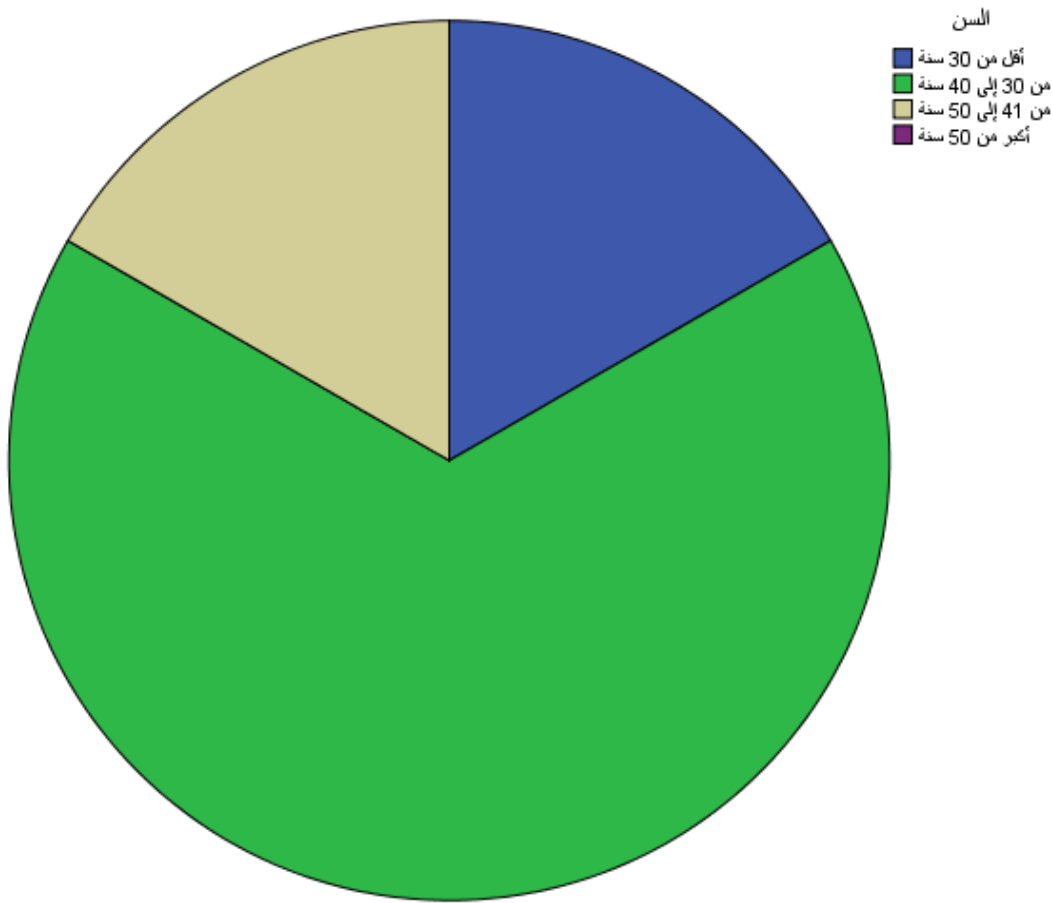
2-2- توزيع العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم: (03-05) توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة	العدد	العمر
16.70	5	أقل من 30 سنة
66.7	20	من 30 سنة إلى 40
16.70	5	من 40 سنة إلى 50
--	--	أكثر من 50
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة المكونة من 30 فرد، أعمارهم ما بين 30 سنة و 40 سنة حيث بلغ عددهم 20 فرد أي ما يعادل 66.70%، ثم تليها الفئة اقل من 30 سنة و فئة 40 الى 50 سنة حيث بلغ عددهم 5 فرد أي ما يعادل 16.7%، في حين لم يشكل الأفراد الذين عمرهم أكثر من 50 سنة سوى 00 فرد أي ما يعادل 00.00%. كما هو في الشكل التالي:



الشكل: رقم (03-04)

3-2- توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

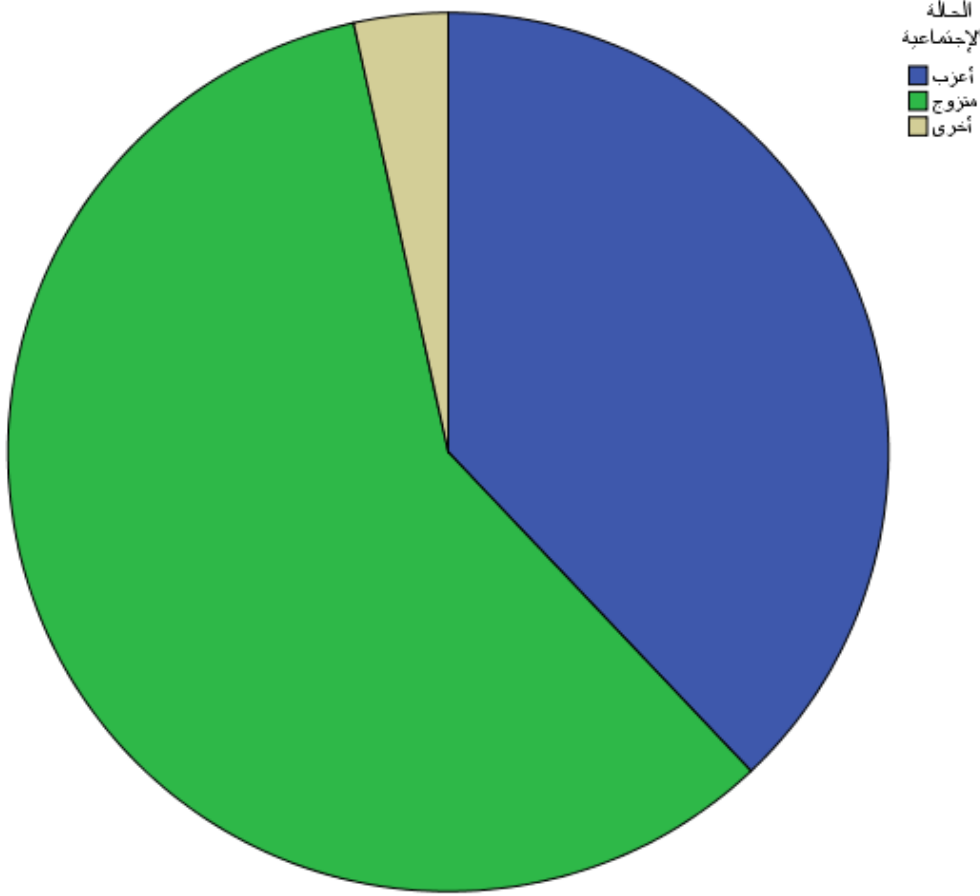
الجدول رقم (03-06): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	11	36.7
متزوج	17	56.7
أخرى	02	6.7
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المكونة من (30) فرد كانت من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 17 فرد ما يعادل نسبة 56.70%، ثم يليهم فئة العزاب والتي تقدر بـ 11 فرد ما يعادل 36.70%، بينما كان عدد (أخرى) 02 أفراد أي ما يعادل نسبة 6.60%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل: رقم (03-05)



2-4- توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (03-07): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

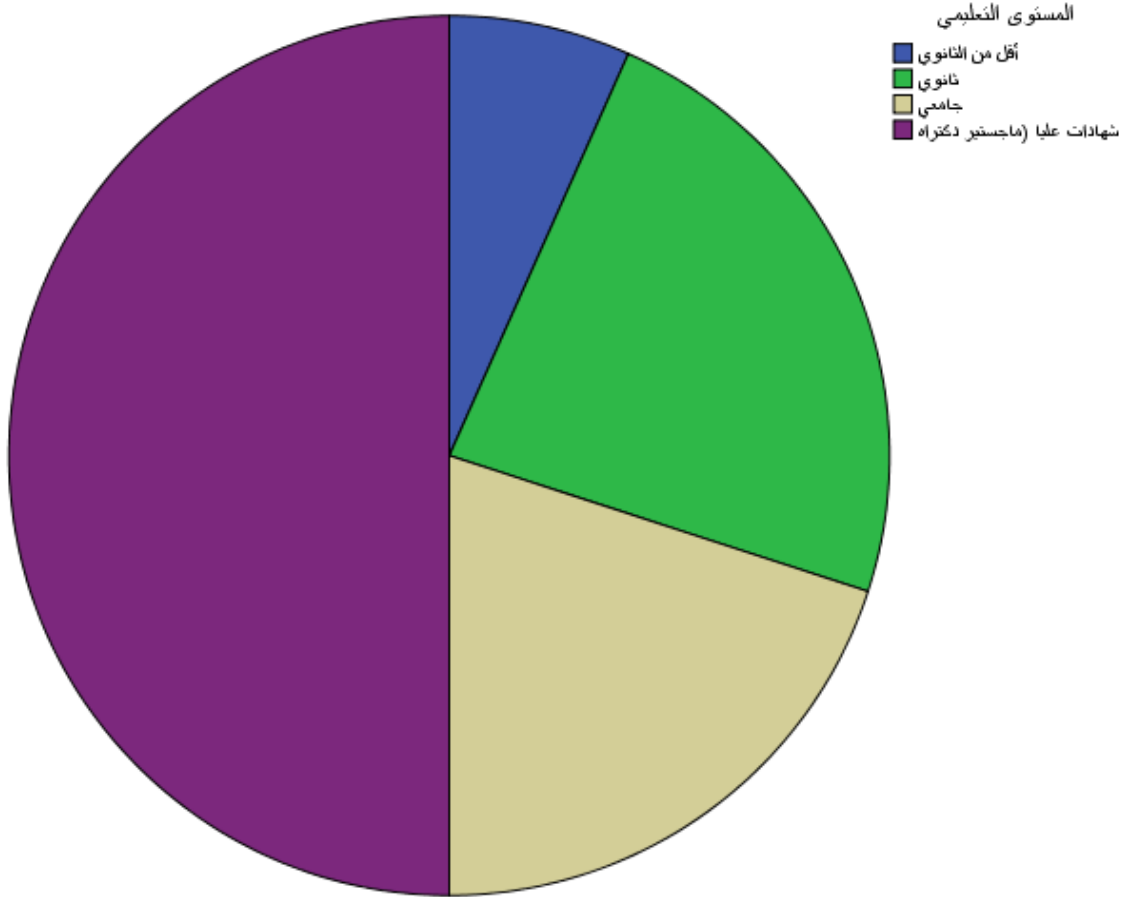
النسبة	العدد	المستوى الدراسي
6.7	02	أقل من ثانوي
23.30	07	ثانوي
20	06	جامعي
50	15	شهادات عليا
%100	30	المجموع

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع العينة وفق المؤهل كان كما يلي: المستوى شهادات عليا احتل

المرتبة الأولى بنسبة 50.00% مكونة من 15 فرد، تليها المستوى الثانوي بنسبة 23.30% مكونة من 07

أفرد، ثم المستوى الجامعي بنسبة 20.00% مكونة من 06 فرد، بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى أقل من ثانوي 06.70% ما يقابلها 02 فرد، الموضحة في الشكل التالي: الشكل: رقم (03-06)



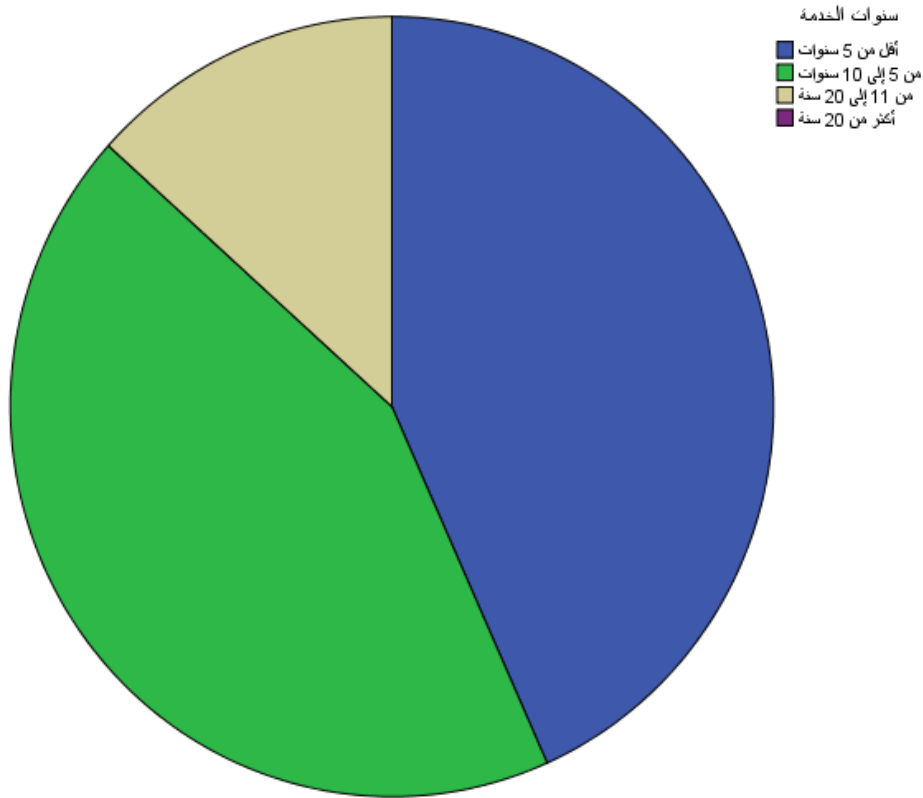
2-5- توزيع العينة حسب سنوات الخدمة:

الجدول رقم: (03-08): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
43.3	13	أقل من 5 سنوات
43.3	13	من 5 إلى 10 سنوات
13,3	04	من 11 إلى 20 سنة
--	--	أكثر من 20 سنة
%100	30	المجموع

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخدمة ما بين أقل من 5 سنوات الى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 13 فرد في كلتا الفئتين أي بنسبة 43.3% على الترتيب في كل فئة، ثم تليها فئة من 11 الى 20 سنة عمل والتي بلغ عددها 04 أفراد و بنسبة 13.3 ثم أخيرا الفئة التي يتراوح سنوات العمل أكثر من 20 و التي كانت منعدمة، و المتمثل في الشكل التالي: الشكل رقم (03-07)



## 6-2- توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية:

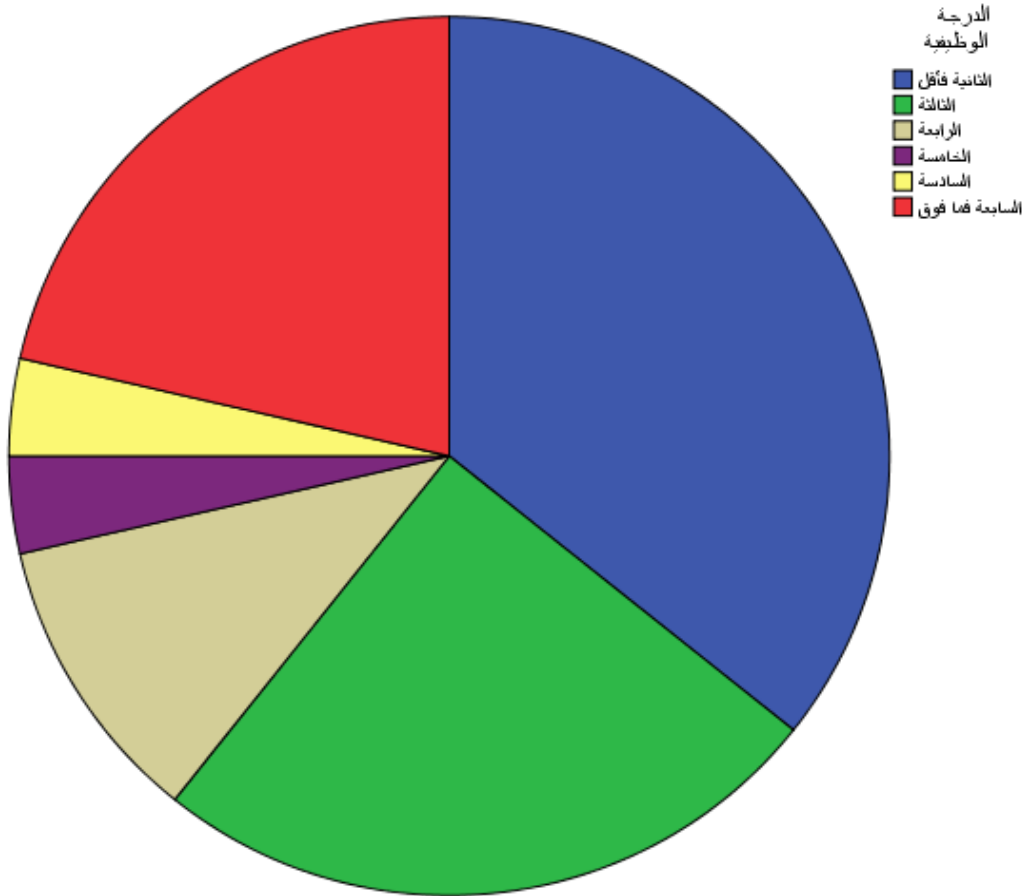
الجدول رقم (03-09): توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية.

النسبة	العدد	الدرجة الوظيفية
33.3	10	الثانية فأقل
23.3	7	الثالثة
10	3	الرابعة
3.3	1	الخامسة
3.3	1	السادسة

السابعة فما فوق	6	20
المجموع	84	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر عدد من الأفراد الذين لهم الدرجة الوظيفية الثانية فأقل بلغ عددهم 10 فرد، ما يمثل نسبة 33.3%، بينما بلغ عدد الأفراد الذين لهم الدرجة الثالثة 07 فرد، أي نسبة 23.3%، وعدد فرد الدرجة الرابعة 03 فرد بنسبة 10%، ما يمثل نسبة 3.3% كل من الدرجة الخامسة و السادسة و فرد 1 على التوالي، وباقي أفراد العينة الذي يقدر بـ 06 أفراد كانوا في الدرجة السابعة فما فوق بنسبة 20% الموضحة في الشكل الأخير.



الشكل: رقم (03-08)

#### 4- التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان

يعتبر التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان بمثابة دليل وتوضيح يفسر أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمركز الجامعي ومدى ملاءمة وارتباط عناصر الدراسة واتساق الأسئلة الموضوعية عن طريق معامل كرونباخ و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

#### 4-1- دراسة تحليلية باستعمال الفا كرونباخ والمتوسط والانحراف المعياري

- قياس الثبات الداخلي لفقرات الدراسة : لقياس الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا CRONBACH ALPHA، كلما اقتربت معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا .

#### الجدول رقم (03-10): معامل الثبات و متغيرات الدراسة

المحور	متغيرات الدراسة	معامل الثبات CRONBACH ALPHA
01	المتغير المستقل: الأداء	0.509
02	المتغير الثابت: ضغوط العمل	0.688
03	آثار ضغط العمل	0.615

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث أن معامل الثبات للأداء هو 0.509 و ضغوط العمل هو 0,688 و آثار ضغط العمل 0.615 وكلها موجبة مما يدل على وجود اتساق في الأسئلة الموضوعية لدراسة المتغيرات.



4-2- بالنسبة للمحور الأول: الاداء

الجدول رقم (03-11): حساب المتوسط و الانحراف المعياري للأداء

البيان	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف
1- هل أنت راضي على منصبك؟	راضي جدا	30	3.83	1.14
	راضي	43.3		
	محايد	13.3		
	غير راضي	6.7		
	غير راضي تماما	6.7		
2- هل الدخل الذي تتقاضاه ملائم مع الاداء الذي تقدمه؟	ملائم جدا	10	2.56	1.43
	ملائم	23.3		
	محايد	13.3		
	نوعا ما	20		
	غير ملائم	33.3		
3- هل تشعر بالرضا عن المنح و العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبك كل فترة؟	نعم	23.3	1.86	0.77
	نوعا ما	40		
	لا	36.7		
4- هل حصلت على تأهيل وتدريب ودورات	نعم	46.7	1.46	0.50
	لا	53.3		
5- هل يؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية؟	نعم	30	1.70	0.91
	لا	10		
	أحيانا	60		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

من الجدول نلاحظ:

- البيان 1- هل أنت راضي على منصبك؟ الاجابة براضي يمثل التكرار العالي (13) الذي يعبر عن رضى الفرد بالمنصب بنسبة 43.3% ومتوسط 3.83 وانحراف 1.14

- البيان 2 - هل الدخل الذي تتقاضاه ملائم مع الاداء الذي تقدمه ؟ الاجابة بغير ملائم يمثل التكرار العالي (10) الذي يعبر عن عدم ملاءمة الفرد بالدخل الذي يتقاضاه بنسبة 33.3% ومتوسط 2.56 وانحراف 1.43

- البيان 3 - هل تشعر بالرضا عن المنح و العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبك كل فترة ؟ الاجابة بانوعا ما يمثل التكرار العالي (10) الذي يعبر عن رضا الفرد المنح و العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبه بنسبة 33.3% ومتوسط 2.56 وانحراف 1.43

- البيان 4 - هل تحصلت على تأهيل وتدريب ودورات تكوينية بعد البدء بعملك الاجابة با لا ما يمثل التكرار (16) مقارنة بنعم التي كانت (14) الذي يعبر عن عدم تحصل الفرد على تأهيل وتدريب ودورات تكوينية بعد البدء بنسبة 53.3% ومتوسط 1,46 وانحراف 0.50

- البيان 5 - هل يؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية؟ الاجابة عن هذا السؤال بأحيانا كانت 18 و بنعم 09 و لا 03 من 30 فرد و وكانت النسب على التوالي 30,60,10، ومتوسط 1.70 وانحراف 0.91 وهذا يفسر ان ضغط العمل يؤثر على حياة الفرد الشخصية.

4-3- بالنسبة للمحور الثاني: ضغوط العمل

الجدول رقم (03-12): حساب المتوسط و الانحراف المعياري (ضغوط العمل)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
صراع الدور				
01	أستقبل أوامر من أكثر من جهة مسؤولة .	2.2	1.18	منخفضة جداً
02	يتوقع مني الآخريين انجاز مالا أتوقعه من نفسي.	2.90	1.02	متوسطة

وضوح الدور				
متوسطة	1.05	2.96	21	01 هناك فصل في المسؤوليات الوظيفة وتحديد للمهام
مرتفعة جداً	0.66	4.15	02	02 اساهم بأداء عملي في تحقيق الاهداف العامة
ملاءمة الدور				
متوسط	1.55	3.0	20	تناسب الوظيفة التي أشغلها حالياً مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية.
منخفضة	1.15	1.96	25	أحصل على تدريب كاف لأداء واجباتي بدقة
عبء الدور الكمي				
متوسطة	1.16	3.06	18	01 أحتاج وقت أكبر مما هو متاح لأداء مهام عملي
متوسطة	1.24	3.24	15	02 حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة
متوسطة	1.05	3.13	17	03 أنا مسؤول عن عدة واجبات و مسؤوليات قد تكون غير مرتبطة مع بعضها البعض
عبء الدور النوعي				
مرتفعة	0.84	3.44	09	01 أعمل بأقصى درجة ممكنة لمقابلة المواعيد المحددة.
متوسطة	0.99	2.93	22	02 تقل أعباء العمل مع مرور الوقت.
العلاقات الشخصية				
مرتفعة جداً	0.67	4.20	01	01 تجمعني علاقات عمل طيبة مع العاملين معي .

متوسطة	1.28	3.34	13	تلعب العلاقات الشخصية دوراً هاماً في رضا المسؤولين عني.	02
<b>ظروف العمل</b>					
مرتفعة	1.15	3.55	08	أشعر بجمرة شديدة أو رطوبة شديدة في المكان أثناء العمل.	01
متوسطة	1.18	3.24	15	أعاني من ضيق مساحة مكان العمل.	02
مرتفعة	0.97	3.79	06	يتميز مكان العمل بضغوط وكثافة عددية (إزدحام).	03
<b>المسؤولية اتجاه الآخرين</b>					
منخفضة	1.03	1.93	26	أشرف على أداء عدد كبير من الموظفين.	01
منخفضة	0.87	1.86	27	يقع على عاتقي مسؤولية تطوير و تدريب العديد من الموظفين	02
<b>التنظيم</b>					
مرتفعة	1.01	3.41	10	الاتصال بين الاقسام و الدوائر لا يتم بفاعلية	01
<b>بيئة العمل المادية</b>					
مرتفعة	0.77	4.13	03	لا تتوفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل.	01
مرتفعة	0.94	3.93	05	كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في المواد المطلوبة لإتمام العمل.	02
<b>الأمان الوظيفي</b>					

متوسطة	1.20	3.37	11	هناك إمكانية لإصابتي ببعض الأمراض المهنية من أدائي لوظيفتي.	01
متوسطة	1.13	3.29	14	لا يتوفر في مكان عملي إجراءات السلامة و الصحة المهنية.	02
<b>النمو التقدم المهني</b>					
متوسطة	1.11	3.03	19	معايير الترقية ليست واضحة.	01
متوسطة	0.91	3.21	16	فرص الترقية لا تمنح على أسس موحدة.	02
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
متوسطة	1.14	3.33	12	لا تهتم الادارة كثيراً بالأخذ بوجهة نظري في العمل.	01
مرتفعة	1.08	3.79	07	قليلا ما تعقد الاجتماعات بين الرؤساء و المرؤوسين.	02

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

-صراع الدور: الفقرة 01: يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة 24 حسب متوسطها الحسابي (2.20)، وانحراف معياري قدره (1.18) وهذا ما يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة في هذه الفقرة واتجاهها العام في الإجابة هو "منخفضة جدا"، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يستقبلون أوامر من جهة واحدة.

الفقرة 02: يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة 23 حسب متوسطها الحسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.02) واتجاهها العام في الإجابة هو "متوسط"، مما يدل أن متوسط العينة يتوقع منهم الآخرين أنجاز مالا يتوقعوه من أنفسهم .

-وضوح الدور: الفقرة 01: يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة 21 حسب متوسطها الحسابي (2.96)، وانحراف معياري (1.05) واتجاهها العام في الإجابة هو "متوسطة"، مما يدل أن متوسط العينة ليس هناك فصل في المسؤوليات الوظيفة وتحديد للمهام .

الفقرة 02: يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة 02 حسب متوسطها الحسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على عدم وجود تشتت واتجاهها العام في الإجابة هو "مرتفعة جداً"، مما يشير أن جل أفراد العينة يساهمون في تحقيق الاهداف العامة بدل الاهداف الخاصة .

-ملائمة الدور: الفقرة 01: يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة 20 حسب متوسطها الحسابي (3.0)، وانحراف معياري (1.55) واتجاهها العام في الإجابة هو "متوسطة"، مما يدل أن متوسط العينة حسب اجابتهم عن هذه الفقرة تتناسب الوظيفة التي أشغلها حالياً مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية.

الفقرة 02: يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة 25 حسب متوسطها الحسابي (1.96)، وانحراف

معياري (1.15) واتجاهها العام في الإجابة هو "منخفضة"، مما يدل أن متوسط العينة حسب اجابتهم عن هذه الفقرة تتناسب الوظيفة التي أشغلها حالياً مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية.

- عبء الدور الكمي: الفقرة 01 و02و: يتضح أن هذه العبارات على توالي تحتل المرتبة 17.18 حسب متوسطها الحسابي (3.06)، (3.24)، وانحراف معياري (1.16)، (1.24)، واتجاهها العام في الإجابة هو "متوسطة"، وهذا يدل أن متوسط العينة يحتاجون وقت أكبر مما هو متاح لأداء مهامهم ي لأن عامل الوقت لايعطيهم فرصة للراحة وهذا ربما راجع لتعدد الوجبات و المسؤوليات غير مرتبطة مع بعضها البعض.

- عبء الدور النوعي: الفقرة 02 و01: يتضح أن العبارتين على توالي تحتل المرتبة 22.09 حسب متوسطها الحسابي (3.44)، (2.93) وانحراف معياري غير متباين (0.84)، (0.99) واتجاهها العام في الإجابة هو "مرتفعة، متوسط"، مما يدل أن العينة تعمل بأقصى درجة ممكنة لمقابلة المواعيد المحددة و تقل أعباء العمل مع مرور الوقت ونشرح هذا الخير ان الضغط يقل: في هذه الحالة يواجه فرد العينة الضغط بسبب تكرارها .

- العلاقات الشخصية الفقرة 01 و02: يتضح أن العبارتين توجد علاقة عمل طيبة بين العاملين و تلعب العلاقات الشخصية دوراً في رضا المسؤول مما تحتل الفقرة 01 المرتبة 01 و متوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري غير متشتت (0.67)، واتجاهها العام في الإجابة هو "مرتفعة جداً"، الفقرة 02 المرتبة 13 و متوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.28)، واتجاهها هو "متوسط"

- ظروف العمل: الفقرة 01 و02 و03 نلاحظ أن و متوسط حسابي لهم (3.51)، وانحراف معياري غير متشتت (1.1)، واتجاهها العام "مرتفعة" ويدل هذا ان أفراد العينة يشعرون بحرارة شديدة أو رطوبة شديدة و يعانون من ضيق مساحة وإزدحام في مكان العمل.

- المسؤولية اتجاه الآخرين: الفقرة 01 و 02 يتضح أن هذه العبارة على توالي تحتل المرتبة 26 و 27، و متوسط حسابي لهم (1.93)، (1.86) وانحراف معياري (1.03)، (0.87) واتجاهها العام "منخفضة".

- التنظيم: الفقرة 01: يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة 10 حسب متوسطها الحسابي (3.41)، وانحراف معياري

(01) واتجاهها العام في الإجابة هو " مرتفعة "، مما يدل أن أفراد يوجد الاتصال بين الاقسام و الدوائر و لا يتم بفاعلية - بيئة العمل المادية: الفقرة 01 و 02 يتضح أن هذه العبارة على توالي تحتل المرتبة 03 و 05، و متوسط حسابي (4.13)، (3.93) وانحراف معياري (0.77)، (0.94) واتجاهها العام " مرتفعة". ويفسر هذا أفراد العينة في مكان عملهم لا توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل، كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في المواد المطلوبة لإتمام العمل.

- بيئة الأمان الوظيفي: الفقرة 01 و 02 يتضح أن هذه العبارة على توالي تحتل المرتبة 11 و 14، و متوسط حسابي (3.37)، (3.29) وانحراف معياري (1.20)، (1.13) واتجاهها العام " متوسطة" وهذا يدل أن متوسط العينة هناك خطر الإصابة ببعض الأمراض المهنية وكذا عدم توفر إجراءات السلامة و الصحة المهنية في مكان عملهم.

- النمو والتقدم المهني: الفقرة 01 و 02: يتضح أن العبارتين على توالي تحتل المرتبة 19 و 16 حسب متوسطها الحسابي (3.03)، (3.21) وانحراف معياري (1.11)، (0.91) واتجاهها العام في الإجابة هو " متوسطة" وهذا يدل أن معايير و فرص الترقية ليست واضحة لا تمنح على أسس موحدة.

المشاركة في اتخاذ القرارات: الفقرة 01 و 02: يتضح أن العبارتين على توالي تحتل المرتبة 12 و 07 حسب متوسطها الحسابي (3.33)، (2.97) وانحراف معياري (1.14)، (1.08) واتجاهها العام في الإجابة هو " متوسطة"، " مرتفعة" وهذا يدل أن الإدارة لا تهتم بأخذ بوجهة نظر العامل وهذا راجع لقلة انعقاد الاجتماعات بين الرؤساء و المرؤوسين.

4-4- بالنسبة للمحور الثالث: أثر ضغوط العمل

الجدول رقم (03-13): حساب المتوسط و الانحراف المعياري (أثر ضغوط العمل)

الانحراف	المتوسط	أبدا	بعض الأحيان	أحيانا	كثير من الوقت	دائما	المقياس	المحور الثالث أثر ضغوط العمل
0.94	3.20	3	5	19	1	2	التكرار	1- أشعر بالقلق و التوتر النفسي.
		10	16.7	63.3	3.3	6.7	النسبة	
0.97	3.47	3	11	10	4	2	التكرار	2- أشعر بالملل وعدم الرغبة في العمل.
		10	36.7	33.3	16.6	3.3	النسبة	
1.13	4.27	18	5	3	3	1	التكرار	3- أفتر الثقة بالنفس في مكان العمل.
		60	16.7	10	10	3.3	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من الجدول نستنتج:

العبارة 1- أشعر بالقلق و التوتر النفسي : يتضح أن هذه العبارة متوسطها الحسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.94) و كانت إجابة العينة بأحيانا هي أكبر تكرار بنسبة 63.3% وهذا يشير أحيانا يشعر العامل بالقلق و التوتر النفسي ويعود هذا للضغوط التي يتعرض لها الفرد.

العبارة 2- أشعر بالملل وعدم الرغبة في العمل.: يتضح أن هذه العبارة متوسطها الحسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.97) و كانت إجابة العينة بأحيانا هي أكبر تكرار بنسبة 33.3% ويفسر هذا أن الضغط أحيانا يترك لدى العامل انطباع سلبي مما يجعله يشعر بالملل وعدم الرغبة في العمل وهذا من سلبيات الضغط.

العبارة 3- أفتر الثقة بالنفس في مكان العمل: كان القصد من هذا السؤال جزئي وليس كلي وهذا يجعل السؤال غامض أو غير مفهوم لأفراد العينة و يتضح أن هذه العبارة متوسطها الحسابي (4.27)، وانحراف معياري (1.13) وتباين في إجابة العينة و كانت الاجابة بأبداً أكبر تكرار بنسبة 60% ويفسر هذا أن أفراد العينة لهم الثقة بالنفس في مكان العمل.



المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون

الفرضية 1 :

**Hi-**: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل مجموعة مؤثرات خارجية وداخلية، تؤدي إلى إحداث تغير سلوكي ونفسي بدرجات مختلفة العاملين.

**H0-** لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل مجموعة مؤثرات خارجية وداخلية، تؤدي إلى إحداث تغير سلوكي ونفسي بدرجات مختلفة العاملين.

الفرضية 2 :

**Hi-**: تؤثر ضغوط العمل على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة.

**H0-** لا تؤثر ضغوط العمل على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة.

الجدول رقم (03-14): نتائج اختبار علاقة ضغوط العمل على أداء العاملين

ضغوط العمل		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.050	0.074	أداء العاملين
0.050	0.073	أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول ان هناك علاقة طردية بين المحاور و ذات دلالة إحصائية عالية أقل من او تساوي (0.050) ويلاحظ ان المحاور مرتبطة، وعليه يتم قبول الفرضية **Hi 1** و الفرضية **Hi 2** و رفض الفرضية **1** و الفرضية **Hi 2** أي وجود علاقة ارتباط بين العنصر المستقل والعنصر التابع و يؤثر ضغط العمل على أداء العاملين في المؤسسة

## خلاصة الفصل:

يعتبر التعليم العالي من أهم القطاعات الحساسة التي ينبغي الاهتمام بها، فهو القلب النابض لسوق العمل لأنه القطاع الذي يمد القطاعات الأخرى بالاطارات المطلوبة، وإخراج العقول المبدعة التي تساهم في تنمية المجتمع وتطويره، ويعتبر المصنع الذي يعنى بإنتاج المعرفة وتطويرها، وعليه يجب الاعتناء بهذا القطاع عناية خاصة من طرف كل الدول السائرة في طريق النمو.

ولإحداث التوازن بين الجانب النظري و التطبيقي، وتأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية من خلال دراسة العلاقة بين ضغوطات العمل و الأداء، فإن ضغوط العمل تؤثر على كل من القدرة و الرغبة و الإدراك كل منهم على حدى ، و هذا ما ينعكس على الأداء إما بالإيجاب أو بالسلب، و ذلك راجع لطبيعة شخصية الفرد العامل.

### خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع ضغوط العمل والذي يعتبر من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة بسبب ما يترتب عنه من آثار سلبية و إيجابية على كل من الفرد وأدائه في المؤسسة على حد سواء، حيث أن الإمام بهذا الموضوع من قبل الفرد والإدارة والبحث عن استراتيجيات لمعالجة هذه الضغوط سيؤدي إلى رسم معالم التفوق والتميز لهذه المؤسسات مما يجعلها تكتسب مزايا تنافسية تمكنها من المنافسة بجدارة والتفوق والرقي. وفي دراستنا هذه اخترنا هذا الموضوع الذي أثبت ضرورته وأمكننا من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسات من مشاكل سواء كانت هذه المؤسسات خدماتية أو صناعية أو إنتاجية. ولأن قطاع التعليم العالي ذو خصوصية عن غيره من القطاعات بمساهمته الفعالة في رقي وازدهار المجتمعات، كان لزاما علينا التعرف على أهم مسببات ضغوط العمل لدى المورد البشري في معهد العلوم الاقتصادية ومدى تأثيرها على أدائه ونتاجاته وسعيينا إلى عرض أهم مخلفاتها عليه للحفاظ على سيرورة المركز الجامعي وتطويره.

### 1- النتائج المتوصل إليها:

من خلال ماسبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي كما يلي:

#### 1-1- تتمثل النتائج المتوصل إليها من خلال الجانب النظري فيما يلي:

-معظم الدراسات التي تناولت علاقة ضغوط العمل بأداء الموارد البشرية غير مستقرة ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها، ولتفسير هذا الاختلاف يمكن القول أن مستوى الأداء الأمثل للمورد البشري يتحدد من خلال مستوى ضغط العمل ونوعه، ويحكم علاقته بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته. -تلعب ضغوط العمل دورا هاما في العلاقة بين المورد البشري والمؤسسات و كذا آثارها المختلفة على أدائه داخل هذه الأخيرة، لذلك فإن إدارة ضغوط العمل بشكل جيد أو سوء إدارتها يظهر بشكل جلي في إنجازات الأفراد في العمل.

-ضغوط العمل ليست بمشكلة إذا ما عرف الفرد كيفية مواجهتها والخروج منها، فهي مصاحبة للإنسان في كل زمان ومكان وبالتالي محاولة السيطرة عليها بشتى الوسائل المتاحة وإدراك أن نتائج هذه الظاهرة أكبر من مسبباتها.

## 1-2- تتمثل النتائج المتوصل إليها من خلال الجانب التطبيقي فيما يلي:

- يختلف قطاع التعليم عن باقي القطاعات نظرا لأهميته ولأن المنتج فيه حساس جدا لتقديم خدمات تعليمية ذات جودة ترضي الطالب في المستوى الاول وسوق الشغل في المستوى الثاني والوصول إلى العالمية استوجب على المؤسسة التعليمية إدراك العلاقة بين الضغوط والأداء والعمل على معالجتها للرقى بالأداء وتحقيق التميز.
- وجود ضغوط العمل فيما يتعلق بصراع الدور وعبء العمل في المركز الجامعي.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وأداء الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة.
- تؤثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة المبحوثة.
- الهيكل التنظيمي يؤثر على أداء العاملين.
- إن ضغوط العمل تؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية (الأساتذة والعمال)، وحتى تحصيل الطلبة، وبالتالي على المؤسسة التحقق من حدة الضغوط ومعرفة أساليب علاجها أو التقليل من حدتها.
- كما توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى أن هناك سوء فهم بمفهوم ضغوط العمل، كما لوحظ ضعف الإتصال والعمل الجماعي بين هيئة التدريس والعمال والإدارة، هذا حسب آراء أعضاء العينة المدروسة.

## 2- اختبار الفرضيات:

**الفرضية 1:** نصت هذه الفرضية على أن ضغوط العمل تمثل مجموعة مؤثرات خارجية وداخلية، تؤدي إلى إحداث تغير سلوكي ونفسي بدرجات مختلفة على العاملين. وبعد إجراء الدراسة تبين لنا أن ضغوط العمل تعرف على أنها ادراك أو شعور الفرد في حالته البدنية و النفسية كرد فعل للأحداث و الظروف الموجودة في بيئة العمل، وهذا ما أثبت صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية 2:** نصت هذه الفرضية على أن الفرد يعتبر المورد الأساسي في المؤسسة، كما أن معارف ومهارات الأفراد العاملين بها تحقق لها النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس، وبعد إجراء الدراسة تبين لنا أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد والتي تتمثل أهدافها في الربح والبقاء وذلك باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية عاليتين، وهذا مايبث لنا صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية 3:** لقد نصت هذه الفرضية على أنه يوجد هناك تأثير لضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها بالمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي لولاية تيسمسيلت والتي قد حصرننا الدراسة فيها على أساتذة وعمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بهدف إبراز تأثير

ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة تبين أن لضغوط العمل اثار ايجابية وسلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة، وهذا مايبثت لنا صحة الفرضية الثالثة والأخيرة.

### 3-التوصيات و الإقتراحات:

وفي الختام ومن أجل تحسين أداء المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نقترح مجموعة من التوصيات المستخلصة من نتائج البحث:

- نظرا للآثار التي تسببها ضغوط العمل في إلحاق الأضرار بكل من الأفراد والمؤسسات وكذا المجتمع يستوجب علينا النظر إليها كعلم قائم بذاته يتطلب تعزيزه وتطويره عبر الدراسات النظرية والميدانية لإثراء هذا الحقل المعرفي الهام والمؤثر في حياتنا اليومية الشخصية والعملية.
- التدريب على إدارة ضغوط العمل من خلال تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمفاهيم عن الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة وكذلك تدريبهم على أساليب إدارة هذه الضغوط ومعالجتها.
- تعزيز التواصل والترابط والتعاون بين الإدارة والأساتذة والعمال للإستفادة من الخبرات وذلك من خلال عقد مؤتمرات وندوات.
- على المؤسسة إستغلال الآثار الإيجابية للضغوط في مصلحتها وذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لرفع الكفاءة عند الموظفين.
- حب الموظفين للوظيفة سواء كان أستاذ أو عامل يعتبر أهم العوامل في تحسين الأداء ولذلك على المؤسسة أن تنوع في المهارات الوظيفية.
- على المؤسسة استخدام الأساليب الأكثر مرونة لتجاوز الضغوط وزيادة الإهتمام بموضوع ضغوط العمل كأساس لجودة المخرجات والمرونة والإبداع في أداء الأعمال.
- ضرورة تحسين العلاقات الاجتماعية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعمال الآخرين لأهميتهم في تعزيز الروح المعنوية وانعكاسها إيجابيا على أداء العاملين.
- تحديد احتياجات ورغبات المورد البشري والعمل على إشباعها وتحقيقها بشكل جيد.
- تحسين ظروف وبيئة العمل.
- عقد الندوات والمحاضرات التي تثير الاهتمام بموضوع ضغوط العمل للتعرف على هذه الظاهرة وفهم أبعادها.

#### 4-أفاق البحث:

- بعد دراستنا لهذا الموضوع وتوصلنا إلى النتائج السابقة، تراءت لنا عدة نقاط مازالت مجهولة يمكن أن تكون موضوعات لدراسات أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة وهذه النقاط سوف نسوقها كآآتي:
- دور ضغوط العمل في نشوء الإحترق النفسي لدى العمال بالمؤسسة.
  - علاقة ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي.
  - تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
  - إدارة ضغوط العمل ودورها في الرضا الوظيفي.



الفصل الأول: أساسيات حول ضغوط  
العمل

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء

الموارد البشرية



الفصل الثالث : دراسة حالة تطبيقية

المركز الجامعي تيسمسيلت

# مقدمة عامة

خاتمة عامة

# المصادر و المراجع

الفهرس

# قائمة الجداول

# قائمة الأشكال

# قائمة الملاحق



ملخص

الملاحق

اهداء و تشكر

قائمة المراجع :

- قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة ، مصر، 2000.
- 2- محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر، ط1، 2005.
- 3- محمد حسن حمدات، "السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 4- محمود عباصرة معن وآخرون، "إدارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 5- أحمد حلمي جمعة، أساسيات البحث العلمي في المحاسبة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2010.
- 6- أحمد زكي بدوي، " معجم المصطلحات الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت ، لبنان، 1992.
- 7- حامد عبد السلام زهران ، "الصحة النفسية والعلاج النفسي" ، عالم الكتب نشر وتوزيع، القاهرة، مصر، ط4، 2005.
- 8- حسين حريم، "السلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ب ط، 2004.
- 9- سعاد نايف بنوطي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 9- صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ب ط، 2001.
- 10- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني ، "علم النفس التنظيمي والاداري"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ط1، 2007.

- 11- عباس محمود مكّي، "هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2007.
- 12- عبد الرحمان عبد الباقي، "مبادئ علم النفس الإداري"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- 13- علي فلاح الزعبي، "مناهج و أساليب البحث العلمي في ميدان التسويق"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2010.
- 14- كويك نوتس، "كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل"، (ترجمة عماد الحداد)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- 15- محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الانسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- 16- محمود العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002.
- 17- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، ط2، 2005.
- 18- جمعة أحمد يوسف، "إدارة الضغوط"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
- 19- حسن راوية، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 20- زكريا الدوري و آخرون، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة"، عمان، الأردن، ب ط، 2009.
- 21- سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 22- شحاتة حسن وزينب النجار، "معجم المصطلحات التربوية و النفسية"، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001.

- 23- عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، "الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، عالم الكتاب الحديث جدارللكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2002.
- 24- عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 25- عبد الباري إبراهيم درة، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 26- عبد السلام أبو قحف، "مقدمة في الأعمال الدولية"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ب ط، 2001.
- 27- عبد المجيد السيد وفاروق عبدة قبلة، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دار المنير لنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
- 28- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2005.
- 29- محمد اكرم العدلوني "العمل المؤسسي"، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2002.
- 30- محمد هلال، "مهارات إدارة الضغوط"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، ط1، 2000.
- قائمة كتب بالغة أجنبية:

1- Jeane y ves saulquin" ، **gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des etablissements socio-sanitaire**، revue de gestion des ressource humaines n°36 ،editions eska paris ,juin 2000.

- قائمة المجلات و الجرائد:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد 39، المرسوم التنفيذي رقم 08-203، مؤرخ في 06 رجب 1429هـ، 9 يوليو 2008.
  - 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد 58، المرسوم التنفيذي رقم 05-299، المؤرخ في 11 رجب 1426 هـ، 16 أغسطس 2005.
- البحوث الجامعية والمدخلات العلمية:
- 1- أبوقاسم محمدي، مداخلة بعنوان "مصادر ضغوط العمل و أثرها على كفاءة الموارد البشرية في منظمة الأعمال"، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر، يوم 19 جانفي 2014.
  - 2- مصلحة الدراسات، المركز الجامعي تيسمسيلت.
  - 3- تغريد زياد عمار، "أثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، في الجامعة غزة، فلسطين، 2006.
  - 4- سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية"، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
  - 5- عيسى إبراهيم العشر، "أثر ضغوطات العمل على أداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة خمسة نجوم (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009.
  - 6- مجد فهد سعود القريشي، "ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارة، الرياض، السعودية، 1438هـ/1431هـ.
  - 7- مقيم صبري، وآخرون، ملتي علمي بعنوان: "آليات تقييم الاداء وقياس انتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" جامعة بسكرة، الجزائر.

- 08- عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، قدمت هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة سانت كليمنتس العالمية تخصص إدارة صحية، سوريا، 2009.
- 09- محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 10- مريم عثمان، "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسطينة، الجزائر، 2010.
- 11- نصيرة يحيوي، مراد مهدي، ملتقى علمي وطني بعنوان: "متطلبات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية"، "ضغوط العمل بين الإهتمام والإهمال"، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 19 أوت 2014.
- 12- مريم عثمان، "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسطينة، الجزائر، 2010.
- مواقع الأنترنت:

1- <https://ar.wikipedia.org/wiki/>



قائمة الملاحق

عناوين الملاحق	الرقم
الاستبيان	(01.03)

ملحق رقم (01.03): الاستبيان في شكله النهائي.

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

في إطار القيام بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال الموسومة بـ "أثر ضغوطات العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، يضع الطالبان بين أيديكم هذا الإستبيان الموجه لأساتذة و عمال معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للتعرف على طبيعة ضغط العمل، و آثاره على أداء العاملين. وسوف نكون شاكرين بتفضلكم للإجابة على الاستقصاء المرفق و الرد لنا في أقرب الآجال و العينة المدروسة 30 شخص.

هام جداً: الإجابات التي تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة: ضع إشارة ( X ) في المربع الذي يلائم رأيك، مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس السؤال.

الجزء الأول: بيانات شخصية .

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة
- 3-الحالة الاجتماعية:  اعزب  متزوج  أخرى
- 4-المستوى التعليمي:  اقل من الثانوي  ثانوي  جامعي
- شهادات عليا (ماجستير - دكتوراه)
- 5- سنوات الخدمة في المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات  -من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة  -أكثر من 20 سنة
- 6- الدرجة الوظيفية:  الثانية فأقل  الثالثة  الرابعة  الخامسة  السادسة  لسابعة فما فوق

الجزء الثاني: المحور الاول: الاداء في المؤسسة

1- هل أنت راضي على منصبك؟

راضي جدا  راضي  محايد  غير راضي  غير راضي تماما

2- هل الدخل الذي تتقاضاه ملائم مع الاداء الذي تقدمه؟

ملائم جدا  ملائم  محايد  نوعا ما  غير ملائم

3- هل تشعر بالرضا عن المنح و العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبك كل فترة؟

نعم  نوعا ما  لا

4- هل تحصلت على تأهيل وتدريب ودورات تكوينية بعد البدء بعملك؟

نعم  لا

5- هل يؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية؟

نعم  لا  أحيانا

فيما يلي بعض مصادر ضغط العمل ونتائجه وآثره في مكان العمل، ضع إشارة ( X ) في المربع الذي يلائم

رأيك، مع مراعاة انه لا يجوز وضع أكثر من علامة لنفس الفترة.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثاني مدى إسهام كل فقرة من الفقرات في شعورك بضغط العمل
<b>صراع الدور</b>					
					1 أستقبل أوامر من أكثر من جهة مسؤولة .
					2 يتوقع مني الآخرون انجاز مالا أتوقعه من نفسي.
<b>وضوح الدور</b>					
					1 هناك فصل في المسؤوليات الوظيفة وتحديد للمهام
					2 اساهم بأداء عملي في تحقيق الاهداف العامة
<b>ملائمة الدور</b>					
					1 تناسب الوظيفة التي أشغلها حاليا مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
<b>عبء الدور الكمي</b>					
					1 أحتاج وقت أكبر مما هو متاح لأداء مهام عملي.
					2 حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة.
					3 أنا مسؤول عن عدة واجبات و مسؤوليات قد تكون غير مرتبطة مع بعضها البعض.
<b>عبء الدور النوعي</b>					
					1 أعمل بأقصى درجة ممكنة لمقابلة المواعيد المحددة.
					2 تقل أعباء العمل مع مرور الوقت.
<b>العلاقات الشخصية</b>					
					1 تجمعني علاقات عمل طيبة مع العاملين معي .
					2 تلعب العلاقات الشخصية دورا هاما في رضا المسؤولين عني.
<b>ظروف العمل</b>					
					1 أشعر بحرارة شديدة أو رطوبة شديدة في المكان أثناء العمل.
					2 أعاني من ضيق مساحة مكان العمل.
					3 يتميز مكان العمل بضغط وكثافة عديدة (إزدحام).
<b>المسؤولية اتجاه الآخرين</b>					
					1 أشرف على أداء عدد كبير من الموظفين.
					2 يقع على عاتقي مسؤولية تطوير و تدريب العديد من الموظفين.
<b>التنظيم</b>					
					1 الاتصال بين الاقسام و الدوائر لا يتم بفاعلية.

	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق تماما
<b>بيئة العمل المادية</b>					
1					لا توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل.
2					كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في المواد المطلوبة لإتمام العمل.
<b>الأمان الوظيفي</b>					
1					هناك إمكانية لإصابتي ببعض الأمراض المهنية من أدائي لوظيفتي.
2					لا يتوفر في مكان عملي إجراءات السلامة و الصحة المهنية.
<b>النمو التقدم المهني</b>					
1					معايير الترقية ليست واضحة.
2					فرص الترقية لا تمنح على أسس موحدة.
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
1					لا تهتم الإدارة كثيراً بالأخذ بوجهة نظري في العمل.
2					قليلا ما تعقد الاجتماعات بين الرؤساء و المرؤوسين.

	دائماً	كثير من الوقت	أحياناً	بعض الأحيان	أبداً
1					المحور الثالث: آثار ضغط العمل عليك
					أشعر بالقلق و التوتر النفسي.
					أشعر بالملل وعدم الرغبة في العمل.
					أفتقر الثقة بالنفس في مكان العمل.
3					

المحور الأول

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	30	100.0

هل انت راضي على منصبك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير راضي تماما	2	6.7	6.7	6.7
غير راضي	2	6.7	6.7	13.3
محايد	4	13.3	13.3	26.7
راضي	13	43.3	43.3	70.0
راضي جدا	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تشعر بالرضا عن المنح و العلاوات و الزيادات التي تضاف إلى راتبك كل فترة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	11	36.7	36.7	36.7
نوعا ما	12	40.0	40.0	76.7
نعم	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تحصلت على تاهيل و تدريب و دورات تكوينية بعد البدء بعملك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أحيانا				
لا				
نعم				
Total				
لا	16	53.3	53.3	53.3
نعم	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل يؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أحيانا	18	60.0	60.0	60.0
لا	3	10.0	10.0	70.0

نعم	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

صراع الدور

		Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	30	100.0

صراع الدور

		Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	30	100.0

يتوقع مني الآخرين انجاز مالا أتوقعه من نفسي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	10.0	10.0	10.0
غير موافق	7	23.3	23.3	33.3
محاييد	11	36.7	36.7	70.0
موافق	8	26.7	26.7	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هناك فصل في المسؤوليات الوظيفية و تحديد للمهام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	13.3	13.8	13.8
غير موافق	4	13.3	13.8	27.6
محاييد	10	33.3	34.5	62.1
موافق	11	36.7	37.9	100.0
Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3	
Total	30	100.0		

اسهام بأداء عملي في تحقيق الأهداف العامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
محايد	2	6.7	6.7	10.0
Valide موافق	20	66.7	66.7	76.7
موافق تماما	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تناسب الوظيفة التي أشغلها حاليا مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	23.3	23.3	23.3
غير موافق	7	23.3	23.3	46.7
Valide محايد	2	6.7	6.7	53.3
موافق	7	23.3	23.3	76.7
موافق تماما	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

احصل على تدريب كاف لأداء واجباتي بدقة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	15	50.0	50.0	50.0
غير موافق	6	20.0	20.0	70.0
Valide محايد	4	13.3	13.3	83.3
موافق	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	6.7	6.9	6.9
غير موافق	8	26.7	27.6	34.5
Valide محايد	5	16.7	17.2	51.7
موافق	9	30.0	31.0	82.8
موافق تماما	5	16.7	17.2	100.0
Total	29	96.7	100.0	



Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

أنا مسؤول عن عدة واجبات و مسؤوليات قد تكون غير مرتبطة مع بعضها البعض.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.3	3.4	3.4
	غير موافق	9	30.0	31.0	34.5
	محايد	6	20.0	20.7	55.2
	موافق	11	36.7	37.9	93.1
	موافق تماما	2	6.7	6.9	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

عبء الدور النوعي

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	30	100.0

احتاج وقت أكبر مما هو متاح لأداء مهام عملي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10.0	10.3	10.3
	غير موافق	6	20.0	20.7	31.0
	محايد	9	30.0	31.0	62.1
	موافق	8	26.7	27.6	89.7
	موافق تماما	3	10.0	10.3	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.7	6.9	6.9
	غير موافق	8	26.7	27.6	34.5
	محايد	5	16.7	17.2	51.7
	موافق	9	30.0	31.0	82.8
	موافق تماما	5	16.7	17.2	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

أنا مسؤول عن عدة واجبات و مسؤوليات قد تكون غير مرتبطة مع بعضها البعض.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.3	3.4	3.4
	غير موافق	9	30.0	31.0	34.5
	محايد	6	20.0	20.7	55.2
	موافق	11	36.7	37.9	93.1
	موافق تماما	2	6.7	6.9	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

عبء الدور النوعي

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	30	100.0

أعمل بأقصى درجة ممكنة لمقابلة المواعيد المحددة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16.7	18.5	18.5
	محايد	6	20.0	22.2	40.7
	موافق	15	50.0	55.6	96.3
	موافق تماما	1	3.3	3.7	100.0
	Total	27	90.0	100.0	
Manquante	Système manquant	3	10.0		
	Total	30	100.0		

تقل أعباء العمل مع مرور الوقت

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.7	6.9	6.9
	غير موافق	9	30.0	31.0	37.9
	محايد	7	23.3	24.1	62.1
	موافق	11	36.7	37.9	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

العلاقات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	30	100.0

تجمعني علاقات عمل طيبة مع العاملين معي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13.3	13.8	13.8
	موافق	15	50.0	51.7	65.5
	موافق تماما	10	33.3	34.5	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

تلعب العلاقات الشخصية دورا هاما في رضا المسؤولين عني.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13.3	13.8	13.8
	غير موافق	3	10.0	10.3	24.1
	محايد	6	20.0	20.7	44.8
	موافق	11	36.7	37.9	82.8
	موافق تماما	5	16.7	17.2	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		

Total	30	100.0		
-------	----	-------	--	--

ظروف العمل

	Effectifs	Pourcentage
Manquante    Système manquant	30	100.0

أشعر بحرارة شديدة أو رطوبة شديدة في المكان أثناء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.3	3.4
	غير موافق	5	16.7	17.2
	محايد	7	23.3	24.1
	موافق	9	30.0	31.0
	موافق تماما	7	23.3	24.1
	Total	29	96.7	100.0
Manquante    Système manquant	1	3.3		
Total	30	100.0		

أعاني من ضيق مساحة مكان العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.7	6.9
	غير موافق	7	23.3	24.1
	محايد	6	20.0	20.7
	موافق	10	33.3	34.5
	موافق تماما	4	13.3	13.8
Total	29	96.7	100.0	
Manquante    Système manquant	1	3.3		
Total	30	100.0		

يتميز مكن العمل بضغط و كثافة عديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.3	3.4
	غير موافق	2	6.7	6.9
	محايد	5	16.7	17.2
	موافق	15	50.0	51.7

	موافق تماما	6	20.0	20.7	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

المسؤولية اتجاه الآخرين

	Effectifs	Pourcentage	
Manquante	Système manquant	30	100.0

أشرف على أداء عدد كبير من الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق تماما	13	43.3	44.8
	غير موافق	8	26.7	72.4
Valide	محايد	5	16.7	89.7
	موافق	3	10.0	100.0
	Total	29	96.7	100.0
Manquante	Système manquant	1	3.3	
	Total	30	100.0	

يقع على عاتقي مسؤولية تطوير و تدريب العديد من الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق تماما	12	40.0	41.4
	غير موافق	10	33.3	75.9
Valide	محايد	6	20.0	96.6
	موافق	1	3.3	100.0
	Total	29	96.7	100.0
Manquante	Système manquant	1	3.3	
	Total	30	100.0	

التنظيم

	Effectifs	Pourcentage	
Manquante	Système manquant	30	100.0

لا توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وسط	7	23.3	23.3	23.3
موافق	12	40.0	40.0	63.3
موافق تماما	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

بيئة العمل المادية

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	30	100.0

لا توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وسط	7	23.3	23.3	23.3
موافق	12	40.0	40.0	63.3
موافق تماما	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في المواد المطلوبة لإتمام العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	3.3	3.3	3.3
وسط	8	26.7	26.7	30.0
موافق	12	40.0	40.0	70.0
موافق تماما	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الأمان الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	30	100.0

هناك إمكانية لإصابتي ببعض الأمراض المهنية من أدائي لوظيفتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10.0	10.3
	غير موافق	4	13.3	13.8
	وسط	5	16.7	17.2
	موافق	13	43.3	44.8
	موافق تماما	4	13.3	13.8
	Total	29	96.7	100.0
Manquante	Système manquant	1	3.3	
	Total	30	100.0	

لا يتوفر في مكان عملي إجراءات السلامة و الصحة المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.7	7.4
	غير موافق	4	13.3	14.8
	وسط	9	30.0	33.3
	موافق	8	26.7	29.6
	موافق تماما	4	13.3	14.8
	Total	27	90.0	100.0
Manquante	Système manquant	3	10.0	
	Total	30	100.0	

النمو المهني

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	30
		100.0

معايير الترقية ليست واضحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6.7	6.9
	غير موافق	8	26.7	27.6
	وسط	9	30.0	31.0
	موافق	7	23.3	24.1
	موافق تماما	3	10.0	10.3

		Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant		1	3.3		
		Total	30	100.0		

فرض الترقية لا تمنح على أسس موحدة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق	7	23.3	25.0	25.0
	وسط	10	33.3	35.7	60.7
Valide	موافق	9	30.0	32.1	92.9
	موافق تماما	2	6.7	7.1	100.0
	Total	28	93.3	100.0	
Manquante	Système manquant	2	6.7		
	Total	30	100.0		

المشاركة في اتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	30	100.0

لا تهتم الإدارة كثيرا بالأخذ بوجهة نظري في العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	غير موافق تماما	1	3.3	3.4	3.4
	غير موافق	6	20.0	20.7	24.1
Valide	وسط	10	33.3	34.5	58.6
	موافق	6	20.0	20.7	79.3
	موافق تماما	6	20.0	20.7	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

قليلًا ما تعقد الاجتماعات بين الرؤساء و المرؤوسين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3.3	3.4	3.4
	غير موافق	2	6.7	6.9	10.3



	وسط	8	26.7	27.6	37.9
	موافق	9	30.0	31.0	69.0
	موافق تماما	9	30.0	31.0	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		

#### آثار ضغط العمل عليك

	Effectifs	Pourcentage
Manquante Système manquant	30	100.0

#### أشعر بالقلق و التوتر النفسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	دائما	2	6.7	6.9
	كثير من الوقت	1	3.3	10.3
Valide	أحيانا	18	60.0	72.4
	بعض الأحيان	5	16.7	89.7
	أبدا	3	10.0	100.0
	Total	29	96.7	100.0
Manquante	Système manquant	1	3.3	
	Total	30	100.0	

#### أشعر بالملل و عدم الرغبة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	دائما	1	3.3	3.4
	كثير من الوقت	4	13.3	17.2
Valide	أحيانا	10	33.3	51.7
	بعض الأحيان	11	36.7	89.7
	أبدا	3	10.0	100.0
	Total	29	96.7	100.0
Manquante	Système manquant	1	3.3	
	Total	30	100.0	

أفتقر الثقة بالنفس في مكان العمل.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	1	3.3	3.4	3.4
	كثير من الوقت	2	6.7	6.9	10.3
	أحيانا	3	10.0	10.3	20.7
	بعض الأحيان	5	16.7	17.2	37.9
	أبدا	18	60.0	62.1	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.3		
	Total	30	100.0		