

جامعة مولود معمري - تيزي وزوو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع

تأثير ضغوط العمل على الأداء المهني لدى العمال

دراسة ميدانية في مؤسسة تعاونية للخضر والحبوب الجافة
بذراع بن خدة

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

سمير يوسف خوجة

من إعداد الطلب(ة):

جبوري سيد علي

جبوري فريدة

السنة الجامعية: 2017/2016

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء المهني وطبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين بالمؤسسة التعاونية للحبوب والخضر الجافة بذراع بن خدة، بحيث شملت الدراسة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، تناولت كلا من ضغوط العمل الداخلية، المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

توصلنا إلى بعض النتائج وهي:

إن إدارة الشركة لديها اتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث التقنيات لمواكبة التطور التكنولوجي بهدف رفع مستوى أداء المؤسسة وزيادة الحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن.

وأخيرا وضعنا بعض التوصيات لنقص من الضغوط وهي:

ثراء وإغناء الأعمال التي يؤديها العمال وذلك من خلال توضيحها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية، وتحسين الوضع الوظيفي لهم، لأن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالمتعة والتحدي في العمل ويقلل من الشعور بالملل والاكتئاب الناتج عن التكرار.

يجب على إدارة المؤسسة بضرورة الاهتمام والبحث عن المصادر التي تشكل ضغوط للعامل والتي تؤثر سلبا على سلوكهم والسعي الجاد للتخفيف منها ومنع تكرارها لأنها تعرقل تحقيق المؤسسة لأهدافها.

البحث عن آليات فعالة ومناسبة لتوضيح المشاكل العالقة خاصة مع الإدارة لتجيب الالتزام وتحقيق الرضا الوظيفي.

Résumé :

L'étude visait à identifier les niveaux de pression du travail et de performance professionnelle et la nature de la relation entre les employés de la Fondation Coopérative pour les céréales et les légumes secs dans le draa Ben Khedda. L'étude comprenait une hypothèse générale et deux hypothèses partielles qui portaient sur les pressions internes du travail et les variables personnelles et organisationnelles.

Nous avons trouvé des résultats :

La gestion de l'entreprise a une tendance continue à fournir les dernières technologies pour suivre le développement technologique afin d'augmenter le niveau de performance de l'entreprise et d'accroître la part de marché et d'atteindre la satisfaction du client.

Enfin, nous avons fait des recommandations pour la réduire la pression dans le cadre du travail :

Enrichir le travail effectué par les ouvriers en les clarifiant et en minimisant les routines possibles et en améliorant leur situation de travail, car cela entraîne une sensation de plaisir et de défi dans le travail et réduit l'ennui et la dépression résultant de la répétition.

L'entreprise doit s'occuper des sources qui constituent une pression pour les ouvriers, qui affectent négativement leur comportement et s'efforcent de les réduire et d'éviter les récives car elles entravent la réalisation de l'entreprise pour ses objectifs.

Rechercher des mécanismes efficaces et appropriés pour clarifier les problèmes, en particulier avec la direction, pour encourager l'engagement et atteindre la satisfaction au travail.

كلمة شكر:

ازرع جميلا ولو في غير موضعه

فلن يضيع الجميل أينما زرع

ان الجميل لئن طال الزمان

فلن يحصده إلا الذي زرع

_ من وحي الكلام الطيب نصيغ كلماتنا لنسج منها بساطا يتوح.

_ من يقف عليه يتاج التقدير والاحترام فنضع لحن الشكر لنغرد به إلى من فتح لنا أجنحة الأمان لنصل إلى أعلى مكان رب العزة الذي لا يرام، الله ذو الجلال والإكرام.

_ ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله والشكر الموصول إلى الذي كان خير سند وخير معين كان معنا يدا بيد لنصل إلى مركب النهاية وإتمام هذا العمل إلى أستاذنا المشرف "الأستاذ خوجة" لك منا خالص التقدير والامتنان كما لا ننسى الشكر الجزيل للمؤسسة التي أجرينا فيها تطبيق بحثنا مؤسسة التعاونية الفلاحية للخضر والحبوب الجافة بذراع بن خدة.

_ إلى جميع أستاذتنا الكرام نخلص لهم اسمي عبارات التقدير والاحترام.

إلى جميع أساتذة تخصص علم اجتماع الذين لم يبخلوا علينا بأية معلومات.

جبوري، جبوري.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم والمؤمنون " صدق الله العظيم.

كل عبارات الحب والامتنان نحمد الله ونشكره الذي أوصلنا إلى نهاية بحثنا ومشوارنا الذي أهديناه بكل صدق وحب.

وصل سندي الموالي وحمل همي غير مالي والذي كنت أنا مله، من حصد الأشواق عني وربى ليمهد لي طريق النجاح أبي الغالي.

إلى من أثقلت الجنون سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبيرا، وشغلت البال فكرا ورفعت الأيدي دماء وأيقنت بالله أملا أمني أحلى الغوالي.

إلى القلوب الطاهرة وإلى رياحين حياتي، أصدق الأصحاب إخوتي وزوجاتهم / أخواتي وأزوجهن.

إلى النفوس الرقيقة والوجوه البريئة كتاكيتنا الصغار: وئام، رتاج، ماسي، أيوب.

قلعتي الحصينة إلى من كان في مبراس وقنديلا زوجي الغالي.

إلى من ساعدوني وساندوني كثيرا عائلة زوجي.

إلى زميلي الذي ساندني طيلة البحث سيد علي.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقات الغاليات: حياة، فتيحة، دليلة، مريم، ليندة.

فريدة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله على إتمام بحثنا هذا اهدي عملي المتواضع إلى:

_ أغلى وأطهر روح في الحياة، إلى من عان كي يقدم لنا لحظة من السعادة إلى من أقول اسمه بكل افتخار إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من علمني العطاء دون انتظار "أبي الغالي".

_ إلى من أروضتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبسم الشقاء إلى القلب الناصع إلى سر وجودي في الحياة "أمي الغالية"

_ إلى يبايع الصدق الصافي إلى من هم سعادتي تكون برفقتهم ويلهج بذكرهم فؤادي إخوتي وزوجاتهم / أخواتي وأزوجهن.

إلى زميلاتي اللتان ساندتان طيلة البحث فريدة / مريم.

_ إلى كتاكتينا الصغار والى ملائكة العائلة: حسان، أيمن، عبدو، أنيس، غانو، أمين، إليان، أمياس، أغيلاس، إليا، أيان، إليز، أمينة.

_ إلى كل الأصدقاء: كريم P6، سعيد بوحتوس، بوعلام، كمال AABI، مهني، صوفيان.

سيد علي

الفهرس:

ملخص الدراسة

كلمة شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أب

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

الإشكالية.....5

فرضيات الدراسة.....6

أهداف الدراسة.....7

أهمية الدراسة.....7

أسباب إختيار الموضوع.....8

تحديد مفاهيم الدراسة.....8

دراسات سابقة.....12

الفصل الثاني: الضغط المهني

18.....	تمهيد
19.....	مفهوم ضغوط العمل
23.....	مصادر ضغوط العمل
30.....	استراتيجيات المنظمات في التعامل مع الضغوط
32.....	ضغوط العمل مع الأداء
33.....	أنواع الضغوط
36.....	مراحل ضغوط العمل
37.....	أثار ضغوط العمل
40.....	العوامل المسببة لضغوط العمل
41.....	اساليب مواجهة الضغوط
42.....	المقاربة النظرية لضغوط العمل
45.....	خلاصة

الفصل الثالث: الأداء المهني

47.....	تمهيد
48.....	مفهوم الأداء
48.....	عناصر الأداء المهني
49.....	محددات الأداء المهني
50.....	أنواع الأداء المهني

51.....	أبعاد الأداء المهني
52.....	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء المهني
53.....	مؤشرات الأداء المهني
56.....	تقييم الأداء
58.....	معايير تقييم الأداء
59.....	اغراض تقييم الاداء
61.....	إجراءات تحسين مستوى الأداء
62.....	العلاقة بين بين ضغوط العمل والأداء المهني
63.....	نماذج ضغوط العمل والأداء
64.....	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

67	تمهيد
68.....	تذكير بفروض الدراسة
68.....	مجالات الدراسة
68.....	منهج الدراسة
96.....	تحديد العينة وخصائصها
70.....	أدوات جمع البيانات

72.....	أسلوب التحليل الميداني
73.....	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
75.....	تمهيد
76.....	عرض وتحليل البيانات
101.....	تفسير ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة
104.....	نتائج الدراسة
105.....	التوصيات

خاتمة

مراجع

ملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	1
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
77	توزيع أفراد العينة حسب السن	3
78	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	4
78	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	5
79	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	7
81	يبين الذين تحصلوا على التكوين وعدد دورات التكوين	8
82	توزيع أفراد العينة حسب مراعاتهم للتوقيت المطلوب لإنجاز العمل	9
82	توزيع أفراد العينة حسب التزامهم بأوقات الدوام الرسمي	10
83	يبين إذ كان هناك وجود وقت للراحة أثناء الدوام	11
84	يبين وصول معلومات كافية عن العمل في الوقت المناسب	12
85	يبين إذا كان هناك إطلاع على ما هو جديد في مجال العمل وكيفية حدوث ذلك.	13
86	يبين كيفية يتم تطوير ورفع قدرات العامل وتحسين أدائه مع متغير السن	14
87	يبين العوامل المساعدة على تحقيق أداء أفضل وذلك حسب الجنس	15
88	يبين وفرة المؤسسة لدورات تدريبية لزيادة القدرة على أداء العمل والوقاية من الضغوط حسب الجنس	16
89	يبين كيفية تحقيق الأداء الأفضل يتحقق حسب الأقدمية في العمل	17
90	يبين الشعور بالتقدير والأمن عند الانتماء لجماعة العمل	18
91	يبين تبادل للأراء مع زملاء العمل	19
92	يبين نوعية الاتصال الموجود داخل المؤسسة	20
92	يبين أساس تكوين جماعة العمل حسب الأقدمية	21
94	يبين نوع الجهد المبذول في العمل حسب الجنس	22
94	يبين كيفية تأثير تحديد مدة الخدمة على الأداء	23
95	يبين هل عدم تناسب عدد العمال مع عدد المهام يؤثر الأداء	24
96	يبين القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	25

96	يبين نوعية الجو السائد داخل المؤسسة	26
97	ملانمة الأجهزة المستعملة لطبيعة العمل	27
98	يبين استخدام التكنولوجيا في المؤسسة يشعر العامل بالارتياح	28
98	يبين تأثير روتينية العمل وجموده على العامل	29
99	يبين تأثير المشرفين على العمال	30
100	يبين العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة من رب العمل أو المشرف عليك	31
100	يبين إدراك العامل لمسؤولياته بالتحديد اتجاه عمله	32

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	العلاقة بين الضغط والأداء	1
34	الأثار الإيجابية للضغط	2
53	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	3
57	يوضح مراحل تقييم الاداء	4
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
77	توزيع أفراد العينة حسب السن	6
87	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	7
79	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	8
80	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	9
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	10
81	يبين الذين تحصلوا على التكوين وعدد دورات التكوين	11
82	توزيع أفراد العينة حسب مراعاتهم للتوقيت المطلوب لإنجاز العمل	12
83	توزيع أفراد العينة حسب التزامهم بأوقات الدوام الرسمي	13
84	يبين إذ كان هناك وجود وقت للراحة أثناء الدوام	14
84	يبين وصول معلومات كافية عن العمل في الوقت المناسب	15
85	يبين إذا كان هناك إطلاع على ما هو جديد في مجال العمل وكيفية حدوث ذلك.	16
86	يبين كيفية يتم تطوير ورفع قدرات العامل وتحسين أدائه مع متغير السن	17
87	يبين العوامل المساعدة على تحقيق أداء أفضل وذلك حسب الجنس	18
88	يبين وفرة المؤسسة لدورات تدريبية لزيادة القدرة على أداء العمل والوقاية من الضغوط حسب الجنس	19
89	يبين كيفية تحقيق الأداء الأفضل يتحقق حسب الأقدمية في العمل	20
90	يبين الشعور بالتقدير والأمن عند الانتماء لجماعة العمل	21
91	يبين تبادل للأراء مع زملاء العمل	22
92	يبين نوعية الاتصال الموجود داخل المؤسسة	23
93	يبين أساس تكوين جماعة العمل حسب الأقدمية	24

94	يبين نوع الجهد المبذول في العمل حسب الجن	25
95	يبين كيفية تأثير تحديد مدة الخدمة على الأداء	26
95	يبين هل عدم تناسب عدد العمال مع عدد المهام يؤثر الأداء	27
96	يبين القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	28
97	يبين نوعية الجو السائد داخل المؤسسة	29
97	ملانمة الأجهزة المستعملة لطبيعة العمل	30
98	يبين استخدام التكنولوجيا في المؤسسة يشعر العامل بالارتياح	31
99	يبين تأثير روتينية العمل وجموده على العامل	32
99	يبين تأثير المشرفين على العمال	33
100	يبين العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة من رب العمل أو المشرف عليك	34
101	يبين إدراك العامل لمسؤولياته بالتحديد اتجاه عمله	35

مقدمة:

يعيش الفرد في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب مواكبته في كافة المجالات، وهذا التغير وما يتبعه من تطور سريع يعكس صورة عن ضخامة الأعباء والمسؤوليات المناطة بظروف العمل في المؤسسات، ومن الظواهر المحكومة على تلك المؤسسات والتنظيمات تعرض العديد من العمال الى أنواع مختلفة من الضغوطات وما يوجهها من مواقف قد تخلف أثارا نفسية واجتماعية وتنظيمية صعبة وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم وتعرضهم على تحقيق الاهداف المسطرة وهذه الاخيرة يرتبط تحقيقها بنوعية الموارد البشرية وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة اليهم على اكمل وجه؛ وهذا ما يخلق ضرورة مراعاة العنصر البشري ليس من الناحية المادية فقط وإنما من الناحية النفسية والاجتماعية واتباعهم بمختلف حاجاتهم هذا لأثارة دافعية إنجاز مهامه، وبالتالي نحصل على التوازن بين اتباع العامل حاجياته والقيام بمتطلبات عمله بالتحديد.

لذا تناولنا في دراستنا هذه موضوع الضغوط المهنية وتأثيرها على الاداء الوظيفي ولتحقيق اهداف البحث تم تقسيمه الى جانبين (نظري، تطبيقي) وكل جانب يحتوي على فصول، تطرقنا فيهم الى مختلف جوانب المحيطة بالموضوع حيث تضمن الجانب النظري ما يلي:

الفصل الأول الإطار العام لإشكالية البحث: بحيث يضم الإشكالية، فرضياته، أهدافه، أهميته، أسباب اختيار الموضوع، المصطلحات المرتبطة بالموضوع، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

في الفصل الثاني تعرضنا الى المتغير الأول الذي هو الضغوط المهنية تناولنا فيه: مفهوم ضغوط المهنية، مصادره، استراتيجيات المنظمات في التعامل مع الضغوط المهنية، أنواع الضغوط المهنية، مراحلها، الآثار المترتبة عن هذه الضغوط، خلاصة الفصل.

بينما الفصل الثالث الذي هو الاداء المهني أين تعرضنا فيه الى: مفهوم الاداء عناصره، محدداته، أنواعه، أبعاده، العوامل المؤثرة عليه، كيفية تقييمه والغرض من ذلك

إجراءات تحسين مستواه، العلاقة بينه وبين الضغوط كما تعرضنا الى نماذجه، خلاصة الفصل.

أما الجانب التطبيقي تطرقنا فيه إلى فصلين هما:

الفصل الرابع الذي يتمثل في الإجراءات المنهجية للبحث الذي يضم تمهيد فروض الدراسة، مجالات الدراسة، تحديد نوع العينة وكيفية اختيارها، أدوات جمع البيانات أسلوب التحليل الميداني، خلاصة الفصل.

الفصل الخامس وهو الفصل الأخير الذي خصص لتحليل البيانات ونتائج الدراسة، بحيث يحتو على: تمهيد، عرض وتحليل البيانات، تفسير ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث.

الإشكالية

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسباب إختيار الموضوع

تحديد مفاهيم الدراسة

لمحة تاريخية حول ظهور مفهوم الضغوط.

الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

تعتبر القوة العاملة عنصر من عناصر إنشاء المؤسسة، والهدف الرئيسي الذي تسعى إليه بمختلف أنواعها هو تحقيق مستوى إنتاجي ومالي كبيرين عن طريق تحقيق أداء جيد وهذا يرتبط بقدرة عاملها ورغبتهم في العمل، ولهذا يجب مراعاة ما يريده العامل، إذ تعتبر مشكلة ضغوط العمل من المشاكل التي تواجه الكثير من العمال في عصرنا الحالي حيث تظهر هذه المشكلة مع التطور الاقتصادي والتكنولوجي وظروف العمل البيئية، فكل هذا ينعكس سلبا على أداء العامل.

فظروف العمل العديدة التي يتعرض من قلق وخوف وإحباط وغضب تؤثر على حالتهم الصحية والنفسية والاجتماعية وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن تعدد مصادر الضغوط قد يترك آثار سلبية في الفرد والمؤسسة على حد سواء مما يؤدي على انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء الذي يُعدّ مطلبا جوهريا لأي مؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص، فإذا كان معدل الأداء مرتفعا فإن ذلك يعدّ إشارة إلى نجاح تلك المؤسسة وتقدمها أما إذا كان الأداء المهني منخفضا فهو يدلّ على فشلها.

فلا شك أن تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة بفعالية وكفاءة يتطلّب وجود أفراد لديهم كفاءة عالية ورغبة قوية في العمل ليعينهم على تحمل أعباء العمل والمسؤوليات المحيطة وظروف العمل التي تتسم بالتغير وعدم الثبات الذي غالبا ما يؤدي ضعف في جودة الأداء.

لهذا أصبح اليم اهتمام بالسلوك البشري والإنساني في المؤسسات من أهم عوامل نجاحها لذا من الضروري الاستجابة لحاجات العمال وذلك عن طريق رضا العاملين عن عملهم فهذا الأخير مهم جدًا فهو يؤدي إلى الاتزان النفسي الذي يعكس بدورهم على الداء.

ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية التي لاقت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من رجال الفكر الإداري والتنظيمي ولكن

يلاحظ الكتابات في هذا المجال مازالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تنل الدراسات التطبيقية إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام⁽¹⁾.

فلمحاولة معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء المهني الذي هو محور دراستنا وهذا في المؤسسة التعاونية للخضر والحبوب الجافة بذراع بن خدة أين سنتعرض على واقع الضغوط المهنية وتأثيرها على الأداء المهني، واكتشاف هذه الضغوط وما هي مصادرها وأسبابها وكيف تكون معرقة لسير عملية الأداء باعتبار هذا الأخير جوهر إزهار المؤسسة، ومحاولة رسم مستقبل جيد لها وإعطاء الدفع لها للتقدم والازدهار والحفاظ على بقائها واستمراريتها ونموها، هذا ما أثار في ذهننا التساؤل التالي:

ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء المهني؟

التساؤلات الفرعية:

_ هل لعبء العمل تأثير على الأداء المهني؟

_ هل لغموض الدور تأثير على مستوى الأداء؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

تؤثر ضغوط العمل على الأداء المهني.

الفرضيات الجزئية:

_ لعبء العمل تأثير على الأداء المهني

_ لغموض الدور تأثير على مستوى الأداء

(1) الهيمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص159.

3. أهداف الدراسة:

التعرف على مستوى ضغوط العمل في المؤسسة التعاونية والحبوب الجافة بذراع بن خدة.

التعرف على مستوى الأداء في هذه المؤسسة.

محاولة استقرار العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل والأداء المهني.

الاقتراب أكثر من ميدان الدراسة ومعرفة كيف يتأثر الأداء بأبعاد ضغوط العمل المختلفة.

الكشف على الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة التي يمكن إتباعها من قبل الإدارات للتخفيف من

تأثيرات هذه الضغوط أو الحد منها.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع ضغوط العمل باعتباره من مواضيع

التي تحظر في الوقت الحالي باهتمام الباحثين في العديد من المجالات ومنها مجال الإدارة

للم له من آثار سلبية على الفرد والمنظمة، فان العاملين من هذه المنظمات قد يتعرضون

لضغوطات متعددة المصادر نظرا لزيادة متطلبات العمل وتكليفهم بأعباء تتجاوز في كثير

من الأحيان قدراتهم وإمكاناتهم، وعليه أتت هذه الدراسة لتوضح أهم مصادر ضغوط

ومحاولة رفع أدائهم للأفضل.

إلقاء الضوء على العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات بسبب ضغوط العمل التي

يتعرض لها الموظفين مما يساعد على وضع الحلول المناسبة والتي تتماشى مع المحيط

وقدرات الموظفين.

إثراء المعرفة العلمية وفتح مجالات كثيرة للباحثين المتخصصين في مجال دراسة

السلوك البشري (الموارد البشرية) وإجراء المزيد من الدراسات.

5. أسباب إختيار الموضوع:

(أ) الذاتية:

_ الرغبة الشخصية في معرفة مصادر ضغوط العمل ومعرفة حقيقة هذه الضغوط وكيف نتغلب عليه.

(ب) الموضوعية:

_ كون الموضوع ضمن اختصاص علم اجتماع تنظيم وعمل.
_ تطور المجتمع والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الكثيرة ومما صاحبها من تغير النظرة لقيمة العمل، هذا ما زاد من حدة الضغوط التي تواجه العمال.

6. تحديد مفاهيم الدراسة

تكتسب المفاهيم في العلوم الإنسانية أهمية كبيرة وذلك لما تحمله من دلالات لها أثارها المباشر في كل بحث، ومن اهم المفاهيم المستخدمة في دراستنا والتي تتطلب لدالاتها هي:

ضغوط العمل

1-تعريف الضغط:

أ-لغة: هو تعريب لكلمة (stress) الفرنسية، والتي تعني في أصل وضعها: "استجابة جسم ما لعوامل فيزيولوجية ونفسية، وانفعالات (سارة وكريهة) تفرض تكيفا" (1).

ب-إصلاحا: هو شعور العامل بعجز أو صعوبة في القيام بأداء مهام وظيفته الموكلة إليه للقيام بها، وينتج من مواجهة هذا الموقف حالة من التوتر (2).

2-تعريف ضغوط العمل:

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل فقد عرفها Kono Ivancevich & Paske بانها الفعل او الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد

(1) جان بنجمان ستوا: الإجهاد أسبابه وعلاجه، ب ط، منشورات عويدا، لبنان، 1997، ص7.
(2) حسني معد محمود: ضغوط العمل لدى العاملين، مجلة كلية التربية، القاهرة، العدد 34، 1993، ص19.

ومهنته او بينه وبين متطلباته مما كما يمكن تعريفها بانها تجربة يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي او الجسمي داخل الفرد (1) ذاتية تحدث اختلالا نفسيا او عضويا لدى الفرد كالتوتر والعصبية او القلق الدائم او الاحباط اضافة الى اعراض ومن التعريفات الاخرى لضغوط العمل بانها الضغوط تنظيمية منها ارتفاع معدل دوران العمل وتدني الجودة (2) وعرف أيضا على أنها الضغوط التي يحدثها العمل او التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل اما لطبيعة العمل او نتيجة لممارسات ترتبط بنظام العمل بشكل مباشر او غير مباشر ولفترة طويلة من الزمن (3).

أ) التعريف الإجرائي لضغوط العمل:

هي حالة تصيب الفرد نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل، مثل العبء، الإرهاق والإرهاق ومغبرات تفوق طاقته مما ينتج عنها من آثار سلبية تؤثر على الحالة النفسية والسلوكية للعامل.

الأداء المهني:

- **الأداء لغة:** مشتق من الفعل يؤدي، أدّى، أداءً وهو الأثر الصافي لجهود الفرد والقدرات ومدى المساهمة في إنجاز الدور.
- **إصلاحا:** يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء، ويختلف مفهوم الأداء من باحث لآخر تبعا لمعطيات البحث وأهدافه فقد عرفه Robbins & Wissema بأنه الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية (4).

(1) Ivancevich. G & Kono paske, D., **Organization Behavior**. Strucher and process. Mc Graw Hill companies. Twelfth ed. North America, 2006, P.P. 198-199

(2) إندروندي سيزلافي، مارك جي دالاس: **السلوك التنظيمي والإداء**، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص180.

(3) "ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها" المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 5616، المملكة العربية السعودية 2009، ص1.

(4) Robbins J & Wissema M. «Aresousse Based Adprouchto، Multibssiness firm: Emprical analysis of portfolie inter relation ship and corport Financial» stratégie management journal vol: no. 1995، p278.

(ب) مفهوم الأداء المهني: يشير الأداء المهني إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات المهنة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء يكون منخفض (1).

(ت) التعريف الإجرائي للأداء المهني:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

(ث) لمحة تاريخية حول ظهور مفهوم الضغوط.

يعتبر الضغط ظاهرة إنسانية معقدة ومن المفاهيم القديمة التي تناولها الفلاسفة والعلماء لكن الاهتمام العلمي بهذا المفهوم يعدّ حديثا نسبيا وهذا نظرا لتغير نمط الحياة وتعقدها وظهور مشاكل جديدة وأحداث ضاغطة تتطلب الدراسة والبحث.

لقد اهتم "أفلاطون" من خلال أعماله بتقديم شرح للطرق أو الاستراتيجيات التي يتبعها الأفراد للتعامل مع المواقف الضاغطة التي تمر في حياتهم، كما قدم "وليام شكسبير" (W. Shekespeare) وصفا لاستراتيجيات الفرد في المواقف الضاغطة كالصراع، فقدان شخص عزيز، الأزمات وبعد ذلك تولت الدراسات العلمية لمفهوم الضغط باستخدام تصورات ونظريات متعدّدة (2).

وفي القرن السابع عشر استعملت الكلمة اللاتينية "الضغط" (Stress) للتعبير من العذاب والحرمان والمحن والضجر وهي نتائج لقصور الحياة اليومية تعبر منها بكلمة

(1) محمد راويه: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص209.
(2) هناء محمد الشويخ: أساليب تخفيض ضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية، أشارك للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص53.

واحدة، وبعد ذلك وخلال الاكتشافات الفيزيائية في القرن الثامن عشر يحد الباحث "هوك" (Hook) يشير على ضغط الجسم الثانوي تحت تأثير قوة خارجية وهي قوة تكمن في تشويبه هذا الجسم، ليس بإرجاعه إلى أصله فحسب بل بتحويله لسبب ضعفه، إذن عرفت كلمة الضغط في الفيزياء لدلاله على القوى الممارسة على مادة ما (1).

بعد ذلك ظهرت دراسات "كانون" (Kanon) سنة 1931 و"ولتر" (Welter) سنة 1941 اللذان حدداً مفهوم التوازن الداخلي، حيث ركزا على الاستجابة الداخلية للخوف والفرع وذلك بإفراز الهرمون الأدرينالين، كما درسا البحثان الوسائل الخاصة في التحكم في إفراز كمية السكر في الدم والبروتين والمواد الدسمة كما ورد في كتاب "كانون" بعنوان (La sagesse du corps) 1939 عبر فيه على ان الضغط عبارة عن استجابة فيزيولوجية للتكيف والهروب أثناء التعرض للشدائد، وبذلك توصل على دراسة الدور الفيزيولوجي للانفعال، وكان يدرس هذه الظاهرة تحت مؤشرات معينة كالبرودة، الحرارة نقص الأكسجين (2).

وفي نهاية القرن العشرين أقيمت دراسات في مجال الطب العقلي لدى الجيش، لاحظوا وجود الاضطرابات النفسية الناتجة عن الصدمة، وكان ذلك من طرف "أوبنهايم" (Oppenheim) بعد ملاحظته للأشخاص الذين أصيبوا بحوادث السكة الحديدية.

وقد استعمل "سيمون فريود" (S. Freud) 1921 كلمة الذهان الصدم مكان ذهان الفرد، حيث أشار أن الإنسان تنشأ لديه حالة من الإضرابات بعد معاشته للحدث صدمي مثل الكوارث الطبيعية والإنسانية، حوادث الحرب، تهديدات الموت، التعذيب ... هذا ما يؤدي إلى توليد الضغط (3).

ويعتبر "هانس سيلس" (H. Seley) أول من وضع الضغط حيز التطبيق عام 1946 عن طريق وضع الحيوان في موقف صدمي وبعد ذلك يلاحظ استجاباته المختلفة فمد

(1) Marc, Salamon ; vivre avec son stress, ed Pasteur, Paris, 2006, p15.

(1) Bayard, stress, fatigue, pression, Paris, 1974, p-p 33-34.

(2) Mahmoud Boudaren, le stress entre bien être et souffrance, ed Bert, Alger, 2005, p-p 101-102.

التكيف، وبذلك قدم انجازاته المشهورة حول التكيف الفيزيولوجي حيث انتهى بدراساته العملية الى مفهوم زملة التكيف العام (The Generale Adaptation (G A S) Syndrome، ومن هنا اتضح لسيلي المراحل الثلاث للاستجابة للضغط وهي مرحلة الإنذار (phase d'alerte)، مرحلة المقاومة (phase de résistance)، مرحلة الإنهاك (phase d'équipement)⁽¹⁾.

7. الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الضغوط

_دراسة سعود محمد النمر (1994) بعنوان: دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد وأهم المصادر المسببة لها و أهم الآثار الناجمة عنها سواء في القطاعين العام و الخاص في المملكة العربية السعودية. التعرف على مدى التباين بين أفراد الدراسة حول مصادر الضغط المختلفة بناءا على اختلافات القطاعات التي يعملون بها.

ولقد اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين السعوديين و غير السعوديين العاملين في القطاعين العام و الخاص بمدينة الرياض ولقد تم اختيارهم عشوائيا، و تمثلت تلك العينة في 500 عامل و استخدمت الإستبانة لجمع المعلومات وتوصلت إلى وجود فروق بين أفراد العينة في كلا القطاعين في مستويات ضغوط العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن الفئات الأقل في العمر أكثر شعورا بالضغوط و خاصة فيما يتعلق بنوع و كمية وظروف العمل⁽²⁾.

(3) M. Ferreri, **le stress de la psychologie**, l'approche thérapeutique, Paris, 1999, p21.

(1) سعود محمد النمر : دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16 العدد 02، عمان، ص58.

دراسة حنان عبد الرحيم الاحمدي (2002) تحت عنوان: " ضغوط العمل لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض " تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى الأطباء من خلال توضيح ماهية ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها، وكذا التعرف على مدى اختلاف مصادر ضغوط العمل باختلاف الخصائص المهنية والشخصية وقياس مستوى ضغوط العمل من خلال قياس أعراضها النفسية والجسمية.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وقد تم اختيار أفراد العينة عشوائياً حيث تم استقصاء عينة مكونة من 900 طبيب في سبعة مستشفيات حكومية وثلاث مستشفيات خاصة بنسبة 16% من إجمالي الأطباء في مدينة الرياض.

وقد تم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة لجمع البيانات وقياس المتغيرات للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

بينت وجود بعض الأعراض الجسمية بدرجات متوسطة لبعض أفراد عينة الدراسة بلغت 41% أحيانا وبدرجة عالية لدى نسبة منهم تصل إلى 31%.

كما بينت وجود أعراض نفسية بدرجة اقل تصل أحيانا إلى 25 من إجمالي العينة بينما تنتشر الأعراض النفسية بدرجة عالية لدى 25 من أفراد العينة مما يعد مؤشرا على ارتفاع مستوى الضغوط (1).

دراسة رجاء مريم 2005 بعنوان مصادر الضغوط المهنية لدي العاملات في مهنة التمريض، بحث كانت الدراسة الميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الضغوط النفسية المهنية التي تواجه الممرضات العاملات في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي، في ضوء أربعة متغيرات وهي

(1) حنان عبد الرحيم الاحمدي : ضغوط العمل لدى الأطباء-المصادر والأعراض، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2002.

الحالة الاجتماعية، العمر، عدد سنوات الخدمة، القسم أو شعبة العمل وقد قامت بتطوير استبانته من 55 فقرة لقياس مصادر ضغوط العمل وتوصلت إلى عدد من النتائج وهي:

- ان 78.9 % من الممرضات يشعرون بدرجات مرتفعة من الضغوط النفسية المهنية على الدرجة -انالكية للمقياس المستخدم في البحث.
- وجود فروق دالة بين متوسط درجات الممرضات وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية على بعد مصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل وبعد العلاقة مع زملاء العمل وذلك لمصلحة الممرضات العازبات.
- وجود فروق دالة بين متوسط درجات الممرضات وفقا لمتغير العمر على بعد مصادر الضغوط المتعلقة بالعوامل التنظيمية في العمل وبعد المصادر المتعلقة بالعلاقة مع الإدارة وذلك لمصلحة الممرضات الأصغر سنا (1).

دراسة مكناسي محمد (2007/2006) بعنوان: التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسات إعادة التأهيل بقسنطينة.

تدور إشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقة الموجودة بين التوافق المهني و ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسات العقابية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هي العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني و مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة؟

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل و التعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية

(1) رجاء مريم : مصادر الضغوط المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الثاني، 2008، سوريا، ص 475-476.

والنفسية والسلوكية لديهم، وكذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما العينة فقد قام الباحث بتطبيق دراسته الميدانية على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة، أي أن عينة الدراسة هي كل مجتمع الدراسة وعددهم (176) عون. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومتغير كما أشارت هذه النتائج، ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية إلى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني، كما أوضحت النتائج أن للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائياً مع كل من العمر وسنوات الخبرة و كانت كلها موجبة و طردية مما يعني أن التوافق المهني يتأثر بمتغيري السن و سنوات الخبرة، ومن جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من متغيري السن و سنوات الخبرة⁽¹⁾.

_دراسة شحام عبد الحميد (2007/2006) بعنوان "علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية" أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية المسيلة، وهي دراسة ميدانية، تدور إشكالية الدراسة حول:

طبيعة العلاقة بين الضغط المهني والاضطرابات تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الضغط المهني والاضطرابات النفسية والجسمية، ومعرفة مدى اختلاف العلاقة المدروسة بين العينة وفقاً للخصائص الفردية.

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فقد كان عدد أفراد العينة (342) فرداً مختارة عشوائياً وهي تعادل (11.33%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والأدوات المستخدمة هي المقابلات ومقياس الضغط المهني واختبار تحري العوارض السيكلوجية.

(1) مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2006-2007.

أمّا بالنسبة للنتائج المتوصل إليها فقد أثبتت النتائج وجود علاقة بين الضغوط والمصادر العلائقية والاضطرابات السيكوسوماتية كما أظهرت النتائج وجود تكرار للمصادر العلائقية للضغط المهني مما يؤدي إلى مستويات شديدة له تراوحت في أغلبها بين المتوسط والمرتفع وبالتالي كان الارتباط بين الضغط المهني والاضطرابات السيكوسوماتية موجبا (1).

(2) عبد الحميد شحام : علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006-2007.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

تمهيد

مفهوم ضغوط العمل

مصادر ضغوط العمل

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع الضغوط

ضغوط العمل مع الأداء

أنواع الضغوط

مراحل ضغوط العمل

أثار ضغوط العمل

اساليب مواجهة الضغوط

المقاربة النظرية لضغوط العمل

خلاصة.

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الانتماء والبحث في الدراسات الإدارية والتنظيمية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة والمؤثرات التي تؤثر على الأداء، وتعتبر إدارة الموارد البشرية نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى كفاءة وفاعلية المورد البشري، فالأداء هو المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يمثل أهم وأبرز الأهداف كما بينت مستوى قدرة العامل على الإنتاج.

1. مفهوم ضغوط العمل:

في الحقيقة مصطلح الضغط (Stress) ليس بالمصطلح الغريب لا على العام ولا على الخاص، فعلى المستوي العام نجد هذا المصطلح شائع الإستعمال في الحوارات والمحادثات، سواء تلك التي تتم على مستوي الإعلام أو حتى بين الناس العاديين، وعلى المستوى الخاص أو المستوي العلمي نجد هذا المصطلح ضغط (Stress) كثير الاستعمال في عدة فروع علمية مختلفة، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن لأحد أن يقرأ في أي حقل من حقول العلوم البيولوجية، الفيزيائية، الاقتصادية، والسياسية... الخ دون أن يصادف مصطلح الضغط (Stress) (1).

لكن السؤال المطروح هنا هو هل الأشخاص الذين يستعملون هذا المصطلح يعرفون معناه الحقيقي؟ ما هو أصل هذا المصطلح؟ كيف تطور الاهتمام به؟ بالطبع الإجابة لن تكون نعم بالنسبة لكل الأشخاص.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على الضغوط كمفهوم عام، ثم ننتقل بعدها إلى ضغوط العمل كمفهوم خاص، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الضغوط

قبل إعطاء مفهوم شامل للضغوط، يجدر بنا من الناحية المنهجية الرجوع إلى أصل المصطلح نشأة الضغوط وتطور الاهتمام بها.

أصل مصطلح الضغوط

يرجع أصل مصطلح ضغط (Stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) الذي يعني يسحب بشدة (êtreindre)، (serrer) (2).

(1) عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص13.
(2) فائق فوزي عبد الخالق: ضغوط العمل، مجلة أفق إقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات، مجلد 17، العدد 67، ص53.

ولم يستعمل مصطلح (stress) في اللغة الفرنسية، إلا في القرن السابع عشر، للدلالة على المعاناة، وفي القرن الثامن عشر للدلالة على التوتر أو العبء المنشئ للتوتر، إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح (stress) يستخدم للدلالة على الضغط (1).

ويعتبر الإنجليز هم أول من استعمل مصطلح (stress) وذلك في القرن الرابع عشر، حيث كان هذا المصطلح يستخدم في اللغة الإنجليزية للدلالة على المعاناة Strain، أو الحزن و الأسى (Affliction).

وفي اللغة العربية نجد عدة معان لمصطلح الضغط، أي غمزه إلى شيء كالحائظ، ويقال ضغط الكلام، أي بالغ في اختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل، أما الدلالة اللغوية لمصطلح "ضغط" في المجال الإنساني فهي تعني الضيق والقهر والشدة (2).

هذا ويختلف معني الضغط (Stress) من مجال علمي وعلمي لآخر، ففي مجال الطب نقول مثلا ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، وفي مجال العلوم الطبيعية نقول مثلا الضغط الجوي للدلالة على الثقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة، وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموما كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه (3).

مما تقدم ذكره نستنتج أن مصطلح "ضغط" لم يعرف معنى لغويا واحدا وثابتا، بل تغير معناه مع تغير الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن، كما أن معني هذا المصطلح "ضغط" يختلف من علم لآخر فمعناه في العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه في العلوم السلوكية، ومعناه في العلوم الطبيعية يختلف عن معناه في العلوم الطبية... الخ.

نشأة الضغوط و تطور الاهتمام بها:

في الحقيقة الضغوط ليست وليدة الحاضر، وإنما وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض. فقد شهد الإنسان أول جريمة قتل لما قتل أحد ابني آدم عليه السلام وهو قبيل

(1). سليمان عدلي هاشم عبد المنعم: الجماعات والتنشئة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، د ط، 1970، ص65.

(2) العميان محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص150.

(3) هلال محمد: مهارات إدارة الضغوط السيطرة والتحكم في الضغوط، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000، ص59.

أخاه هابيل وما تعرض له القاتل بعد ذلك من ضغوطات نفسية كبيرة زادت إحساسا بالذنب والندم ضف بعد ذلك ما عاشه الإنسان البدائي من ظروف طبيعية قاسية جعلته يعاني من الخوف والجوع والمرض... الخ. واستمرت معاناة الإنسان قرونا و قرون، غير أن القرن العشرين كان فريدا عن غيره من القرون السابقة، فقد شهد أحداث و تطورات فريدة من نوعها جعلت كثيرا من الباحثين يطلقون عليه اسم قرن الضغوط، فقد شهد العالم على سبيل المثال الحربين العالميتين الأولى والثانية اللتان خلفتا أثار وخيمة على الجانب البشري والمادي والبيئي كما أن القرن العشرين شهد تطورات كبيرة في شتى المجالات، خاصة في المجال التكنولوجي الذي زاد تعقدا وتطورا في القرن الواحد والعشرين، كل هذه التطورات، ورغم الفوائد التي حققتها للبشرية، تركت ورائها تحديات صعبة جعلت الإنسان مخير بين شيئين اثنين، إما التكيف والمواصلة أو الهزيمة والاستسلام (1).

لم يلق موضوع الضغوط اهتماما كبيرا من قبل الباحثين إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تعود الجهود الأولى لبعض الباحثين في علم البيولوجيا وعلم النفس الذين تناولوا موضوع الضغوط كل حسب اختصاصه. وبعد ذلك بدأ هذا الموضوع يلقى اهتمام العديد من العلوم مثل علم الاجتماع والعلوم السلوكية والإدارية... الخ (2).

إسهامات كانون في مجال الضغوط

يعتبر وولتر براد فورد كانون (Walter Bard Ford cannan) من بين الأسماء السباقة في إجراء بحوث علمية حول الضغوط، حيث قدم عام 1932 عمله المعروف باسم "استجابة الكر أو الفر" والذي كان نتاج عدة تجارب على مجموعة من الفئران، خلص منها أن هذه الأخيرة لما تشعر بقرب خطر ما، تحدث تغيرات فسيولوجية سريعة داخلها، يقوم الدماغ باستقبالها وإرسالها كإشارات تهديد لكل من الجهاز العصبي و الغدد الصماء، ومن ثم تحدث استجابة فسيولوجية تعمل على حمل هذه الكائنات لمواجهة مصدر التهديد أو الهروب منه،

(1) بيتر هانسون: ضغط العمل طريقكم إلى النجاح، ت: عبد الكريم العقيل، ط 1، مكتبة جرير الرياض، 1998، ص319.

(2) بيتر هانسون: نفس المرجع، ص321.

كما توصل كانون الى نتيجة مفادها أن الضغوط يمكن أن تحدث أثارا ضارة بجسم الكائن الحي إذا استمرت الاستجابة الفسيولوجية طويلا (1).

مما تقدم ذكره نستنتج أن استجابة الكر أو الفر هي استجابة توافقية تختلف باختلاف المواقف أو التهديدات التي يواجهها الكائن الحي. وما يمكن أن نلاحظه في الطرح الذي قدمه كانون حول حيث أنه لم يدقق في المراحل التي تمر بها استجابة الكر أو الفر، استجابة "الكر أو الفر" أنه طرح عام ولم يفصل بين هذه المراحل وإنما أعطاها في صورة عامة واحدة. وعلى هذه النقطة أو هذا النقص بنى هانس سيلاي أبحاثه التي سنوردها في العنصر التالي.

إسهامات هانس سيلاي في مجال الضغوط

من بين أكثر الأسماء شهرة في بحوث الضغوط نجد هانس سيلاي Hans Seley والذي يطلق عليه أسب "اب الضغوط"، حيث قدم سنة 1956 مفهوم "زملة التكيف العام" الذي كان نتاج مجهودات قام بها منذ 1932، فقد بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التي يمكن أن تخلفها الهرمونات الجنسية على الأداء الفسيولوجي، وهذا من خلال القيام بتجارب مستمرة على مجموعة من الفئران، ثم انتقل بعدها إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على الاستجابة الفسيولوجية للفئران، وبعد كل هذه التجارب خلص سيلاي إلى نتيجة مهمة مفادها أن كل الضغوط، بغض النظر عن نوعها أدت إلى تمدد القشرة الأدرينالية وتقلص أو انكماش الغدة اللمفاوية وتقرح المعدة والإثنا عشر.

ومن هنا يمكن القول أن سيلاي قد انتهى من تشكيل زملة التكيف العام، والتي كشف من خلالها أن استجابة الكائن الحي للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة الإنذار مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك (2).

(1) بيتر هانسون: مرجع سابق، ص322.

(2) بيتر هانسون: نفس المرجع، ص323.

2. مصادر ضغوط العمل

ويمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على أنه «المقابل المالي الذي يدفع للهامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل»⁽¹⁾.

و يعرفه (حماد محمد شطا) بتعريف شامل " :الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي يتحدد بما يضمن مستوى من الحياة لائقا طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي⁽²⁾ فالأجر هو ثمن العمل، لأن دفع الأجر يكون مقابل الجهد الفيزيقي أو العقلي الذي يبذله الفرد لانتاج السلع أو الخدمات، و يوزع هذا الأجر على العاملين، بأشكال و طرق شتى كأن يكون باليوم، أو بالقطعة أو حسب الخبرة في العمل أو حسب أدائه... و يمكن أن تضاف إليه صيغ المكافآت كالعلاوات الاستثنائية ، و الأجور التشجيعية ...

و يعتبر الأجر المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المؤسسات المختلفة، بل يعتبر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه عليه يتوقف مركزه و مكانته بين زملائه في العمل، وفي المجتمع بصفة عامة، بالإضافة إلى أن الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها اشباع الحاجات الأساسية للأفراد (من مأكّل و مشرب و كساء...) واللازمة لبقائهم، و استمراريتهم في عطائهم للعمل.

و لعل عدم مناسبة هذا الدخل من العمل، واحساس الفرد العامل أن هذا الدخل الذي يحصل عليه غير مناسب أو غير انساني، يعتبر أحد الموالدات القوية للضغوط العمل، وخاصة إذا ما كان هناك قصور للاشباع المادي و المعنوي الناجم عن ارتفاع سعر السلع والخدمات، بينما دخل الفرد العامل يبقى ثابتا، و يتناقص حقيقيا نتيجة ارتفاع الأسعار، ومن ثم فإن انعدام أي سيولة لدى العمال لتغطية احتياجاتهم الحياتية الأساسية، قد أخذ يضيف بعدا جديدا لصعوبات تكيفهم مع ضغط العمل عند قاعدة السلم الوظيفي⁽³⁾، على اعتبار أن

(1) أحمد سليمان، التنظيم القانون لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط1، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، 1992، ص191.

(2) بيتر هانسون: مرجع سابق، ص324.

(3) بيتر هانسون: نفس المرجع، ص376.

"توى ال معيشة يتحدد بمتوسط السلع والخدمات، التي يستطيع الفرد أو الأسرة الحصول عليها"⁽¹⁾.

وعليه قد يصل الأجر ليكون أحد أهم قيود عدم التكيف مع المؤسسة و سياستها، لعدم مناسبتها، وأحد الموادات القوية لضغوط العمل في المؤسسات والتنظيمات لعدم عدالته ...

الترقية:

- إن الإنسان يطمح للتقدم في عمله، و مواصلة نجاحه فيه، و رفع مستواه، و العامل الطموح لا يقنع بما هو عليه، ولا يرضى بمستواه الراهن، بل يعمل دائما على النهوض به لتطوير مركزه المهني والاجتماعي من خلال حصوله على فرص النمو والترقي في وظيفته.

و يقصد بالترقية، النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى، و غالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى، أو نتيجة لتقييم الوظائف، و تصنيف المهام.

والعامل المرقى هو الذي يشغل وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز تفوق وظيفتها الحالية.

ومن وجهة نظر العمال، الترقية وسيلة لتقدم في السلم الوظيفي، وحافز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل لهم تقديرا من جانب المنظمة، لخدماتهم وجهودهم، أما من وجهة نظر المؤسسة، فهي عملية إشباع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد، بالسماح لهم بالاستفادة من هذه الفرص، نتيجة مواجهة التحديات، و شغل مراكز ذات أجور أعلى، و ظروف عمل أفضل تقود إلى زيادة الإنتاج⁽²⁾.

وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته بفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل، خاصة مع تقادم سنه، وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لديه شعورا بالإحباط والاستياء من عمله، وأيضا إذا كان نظام الترقية لا يستند إلى معياري

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1984، ص73.
(2) عبد الغفار حمطي وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة وطبعة الأشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002، ص 397-398.

(الأقدمية) حيث يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته، إذ تعطى الأولوية للأقدم، و(الكفاءة) حيث الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل مقارنة مع غير (1).

ظروف العمل المادية:

يقصد بظروف العمل، كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه و في ميوله تجاه عمله، و الجماعة التي يعمل معها، والمؤسسة التي ينتمي إليها، أما ظروف العمل المادية أو الطبيعية فتتضمن كل من الضوضاء، الحرارة، الإنارة، النظافة، التهوية، عدد الساعات، فترات الراحة ...

و يمكن أن تساهم الظروف الصعبة في بيئة العمل في إحداث الضغوط، وهذا ما أثبتته الكثير من التجارب بان "هناك علاقة قوية بين بعض العوامل الطبيعية والضغوط، ومن بين هذه العوامل " الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، طول ساعات العمل، روتينية العمل، الأعمال الخطرة.

فالحرارة التي هي من أهم المتغيرات المناخية في بيئة العمل، تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط داخل المؤسسات إذا كانت غير مناسبة، بما تسببه من حالة غير مستقرة للعامل من خلال الشكوى، والتذمر أو حتى الجوء إلى أساليب مختلفة للتهرب من العمل.

كما أن الإضاءة الناقصة عن الحد الطبيعي، أو التي تزيد عن المطلوب تؤثر بشكل مباشر على أداء العامل وتسبب له مضايقة بتأثيرها على الجهاز العصبي مما يؤدي إلى الانخفاض في القدرة على التركيز ويشكل ضغطا عليهم (2).

جماعة العمل:

يعرف سميث (Smith) الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على أن يعملوا بطريقة متحدة في البيئة التي تجمعهم (3).

(1) عبد الغفار حمطي وآخرون: مرجع سابق، ص398.

(2) عبد الحكم أحمد الخزماني: أفة العصر ضغوط العمل والحياة، دار وائل للنشر والنوزيع، بدون سنة، ص59.

(3) عبد الحكم أحمد الخزماني: مرجع سابق، ص79.

لكن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية، و بين الرؤساء و الزملاء من ناحية أخرى إذا لم تتسم بالتعاون والمودة، وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر، وإذا لم تشبع حاجات الود الصداقة والانتماء من خلال جماعات العمل هذه، فإن النتيجة تكون التوتر والقلق والملل الناجم عن سوء العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين بصورة كلية.

وتشير الدراسات إلى أن العلاقات مع الرؤساء والزملاء و المرؤوسين تمثل أهم مصدر للضغوط على العاملين و أن لهذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الجادة سلوكيا ونفسيا وجسميا (1)، ويعتبر الصراع بين أعضاء جماعة العمل من المشاكل الخطيرة المولدة للضغوط الحادة، فالصراع الذي يعني "تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر بصورته السلبية إذا زاد عن حده" (2).

في المؤسسة سينعكس على العمال فقد تنتابهم مظاهر الانسحاب السيكولوجي مثل: اللامبالاة والابتعاد، أو مظاهر الانسحاب المادي مثل: التعب و الغياب وترك العمل، أو السلوك العدواني مثل: التخريب والسرقة، الإضراب (3).

نمط الإشراف:

إن ما يجب ملاحظته عند تحدث عن مفهوم الإشراف تقاربه ببعض المفاهيم كالقيادة والرئاسة، فالقيادة تعتبر "عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف (4)، وهي تعد نوع من السيطرة تقوم على الشخصية أو على تقبل الجماعة، وقد تكون رسمية كما تكون غير رسمية، وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو مكان معين، أما الرئاسة تشير لقوة رسمية (5)، وتعتمد كثيرا على السلطة المفوضة إليها من الأعلى، وهي في هذا تعتبر مفروضة على الجماعة (6).

(1) عبد الغفار حمطي وآخرون: مرجع سابق، ص200.

(2) نفس المرجع، ص201.

(3) محمد جمال بردعي: التخطيط للتدريب في مجلات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1968، ص71.

(4) كاتر دورين وآخرون، ت/ عيسى محمد طاعة: تنظيم وقيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، د ط، مصر، 1965، ص23.

(5) محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، لبنان، د ط، 1985، ص640.

(6) محمد جمال بردعي: نفس المرجع، نفس الصفحة.

و أما فيما يخص الإشراف فيحدده (هاشم عبد المنعم سليمان عدلي) في كتابه الجماعات والتنشئة الاجتماعية بقوله: "الإشراف هو علاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، و تهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأغراض المسطرة (1).

والواقع أن العلاقة القائمة بين المشرف والعامل تظهر في الميدان العملي، إذ يجسدها التأثير الذي يحدثه المشرف على عماله من خلال نمط الإشراف الذي يتبعه بالتساهل الفوضوي، أو بالاستبداد الأوتوقراطي، أو بالتشجيع الديموقراطي، ولا شك أن النمطين الأوتوقراطي و الفوضوي حالات متطرفة ينبغي تجنبها حتى لا تتولد الضغوط وأثارها على العمال، ولعل اتباع نمط الديموقراطي سيخفف من وطأة الضغوط المتحمل نشؤها باتباع هذا النمط الإشرافي.

محتوى العمل:

إن كل عمل أو وظيفة تحتوي مجموعة من الأنشطة، و تنطوي على مجموعة من خصائص المهام، و التي لها ارتباط بمستوى الضغط، و من أهمها:

درجة تنوع الواجبات والمهام، الحرية والاستقلالية في العمل، كمية ونوعية المعلومات المرتدة، فرص التفاعل الاجتماعي، ذاتية الواجبات، مدى أهمية العمل، الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل (2).

وبالطبع فإن العلاقة بين هذه المتغيرات و لاضغوط تتغير حسب مطامح الشخص وأهدافه وأيضا حسب مركز الشخص، وظروف عمله، ولهذا فكل إنسان لا يستطيع ان يمضي الساعات طوال كل يوم في أداء عمل يمقته (أو يشكل ضغطا كبيرا عليه)، دون أن يؤثر ذلك على احترامه لنفسه، و اعتزازه بمركزه الاجتماعي (3).

(1) سليمان عدلي هاشم عبد المنعم: مرجع سابق، ص71.

(2) عبد الغفار الحنفي وآخرون: مرجع سابق، ص153.

(3) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، ط1، 1975، ص214.

و قد عدد (بيتر هانسون) في كتابه ضغط العمل طريقك إلى النجاح – الأعمال ذات الضغوط العالية التالية: " مراقب حركة جوية، ضابط في القوات المسلحة، بطل رياضي موظف خدمات (شكاوي)، مساعد طبي، فني أسنان، ممرض في جناح الطوارئ، مضيعة في الطيران، طيار حربي، معلم في مدرسة داخل المدينة، صحفي، طبيب مقيم داخل مستشفى، عامل مناجم، مفاوض في النزاعات العمالية، مكافح حرائق آبار النفط، ضابط شرطة، سمسار بورصة، سائق حافلة داخل المدينة ... (1).

ولهذا فعدم توافق الفرد العامل مع العمل أو الوظيفة التي يؤديها أو يشغلها يجعله في حالة توتر دائم ومستمر، يبدد جهده، و يضيع وقته، و يفقد ولاءه لمؤسسته.

متطلبات الدور:

في مقولة لشكسبير (أن العالم كله عبارة عن مسرح) و بنفس الطريقة في التشبيه، فإن كل فرد هو عبارة عن ممثل له دوره النموظ به.

و المقصود بهذا المصطلح: " مجموعة من السلوكيات الـمتوقعة التي تنسب إلى شخص ما يشغل مركز (وضعا) معينا في الوحدة الاجتماعية (2)، وهذا الدور الذي يلعبه الفرد في المؤسسة له عدة سمات أهمها:

- أن الدور لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالتوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة معينة لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالوظيفة ذاتها هي التوقعات وليست الخصائص الذاتية لفرد معين.
- إن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.
- أن هناك صعوبة في تحديد إبعاد الدور نظرا لأن هناك اختلافا كبيرا بين تصورنا لما يريده الغير منا و ما ينبغي أن نقوم به في الواقع العملي.
- أن أبعاد الدور يمكن للفرد استيعابه بسرعة، كما يمكن أن تحدث تأثيرا سريعا في سلوه و للدور عدة متغيرات تستخدم لفهم ضغوط العمل وأهمها ما يلي:

(1) بيتر هانسون: مرجع سابق، ص41.

(2) ماجدة عطية: سلوك المنظمة، دار الشرق، لبنان، د ط، 2003، ص371.

(أ) غموض الدور:

يعرفه كاهن و زملاؤه بأنه: " نقص المعلومات الواضحة بخصوص كل من التوقعات المرتبطة بالدور و النتائج المترتبة على أداء الدور (1).

أما عويد شعبان فيرى أن غموض الدور هو: " الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، ونقص التغذية المرتدة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به (2).

ويمكن القول الدور عبارة عن نقص في معرفة الواجبات والإلتزامات أن غموض المطلوبة من الفرد وإليه لكي يقوم بأداء عمله ودوره في المنظمة، ولهذا يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمة.

(ب) صراع الدور:

فحسب عبد الفتاح مراد: " صراع الدور يعني عدم الاتفاق بين دورين أو أكثر، يتوقع أن يقوم بهما الفرد في وضع معين، وحينئذ يتداخل أداء أحد الأدوار مع دور آخر أو يتصارع معه.

هذا و يعتبر تحليل صراع الدور وحله من المسائل الهامة في دراسة القيم و العمليات الاجتماعية و البناء الاجتماعي بوجه عام (3).

أما (علي السلمي) فيرى أن صراع الدور: "ينشأ إذا تناقضت و اختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين (4).

(1) عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتباته على المرؤوسين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، العدد1، جامعة الكويت، 1996، ص67.

(2) عويد شعبان: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة للدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد1، جامعة الكويت، 2000، ص68.

(3) عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والمؤتمرات، الإسكندرية، مصر، د ط، د سنة، ص44.

(4) علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، د سنة، ص168.

(ت) عبء الدور:

إن عبء الدور نتيجة أو مترتب عن صراع الدور، وليس هو نفسه (1)، و يأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما:

- 1-زيادة عبء الدور: وتعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح وتشير زيادة عبء الدور أن كمية العمل زائدة (و يسمى بالعبء الكمي) وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل (ويسمى بالعبء النوعي).
- 2-انخفاض عبء الدور: ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته و قدراته و اهتماماته (2).

متغيرات الحياة:

يتعرض الفرد من وقت لآخر إلى أحداث و مثيرات في حياته الشخصية أو في المنزل أو في العمل، وتؤدي هذه الأحداث إلى توتر ينتقل أثره على العمل، فيشعر بضغوط العمل، و يعرف (عبد الحكيم أحمد الخزامي) في كتابه: آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير مثيرات ضغوط الحياة بقوله: "هي تلك الأحداث الكبيرة التي تقع متفرقة و قابلة للقياس والتي تتطلب أن يحاول الفرد التكيف معها (3).

3. استراتيجيات المنظمات في التعامل مع الضغوط

هناك بعض الاساليب المتخصصة التي يمكن ان تستفيد منها الادارة في محاولة تقليل الاضرار الناتجة عن التعرض للضغوط ومن هذه الاساليب

- (1) تطوير نظم الاختيار والتعيين: فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دونما اهتمام بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك

(1) حمدي علي الفرماوي: ضغوط العمل والاتجاه نحو تدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة، الجملة المصرية للدراسات النفسية، مجلد 7، العدد 17، القاهرة، 1997، ص140.

(2) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص199.

(3) عبد الحكم أحمد الخزامي/ مرجع سابق، ص19.

- العمل ومن ثم فان تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار افراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها.
- (2) **بارمج مساعدة العاملين:** وتتضمن هذه الاستراتيجية توفير خدمات طبية وعلاجية للعاملين وتقديم الاجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الاطباء والاختصاصيين النفسيين.
- (3) **نظم الحوافز وتقييم الاداء:** ان احساس الفرد بأن اداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة يدفع الفرد- بالاستعداد لتقليل ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة وظيفته الى حد كبير.
- (4) **الانشطة الاجتماعية:** الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة وازالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الالفة بعيدا عن رسميات العمل.
- (5) **نظم وقنوات الاتصال:** ان توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للادارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل، ويشعر العاملون بالمنظمة ان شكاويهم تصل الى اعلى مستوى، وان دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة.
- الموازرة الاجتماعية:** من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الافراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم وانهم يساعده في حل مشكلاته، مما يبديد شعور الفرد بالعزلة والإغتراب⁽¹⁾.

(1) الفريجات: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصر، دار أترء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009، ص 302.

4. ضغوط العمل مع الأداء

يؤثر الضغط على مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل وتأخذ العلاقة بين الضغط ومستوى الأداء

المستوى المنخفض من الضغط	المستوى المتوسط من الضغط	المستوى المرتفع من الضغط
- الملل - إجهاد - إبطاء - عدم رضا	- الإبداع - الحل العقلاني للمشاكل - برنامج - تغيير - رضا	_ حل المشكلات بطريقة غير عقلانية _ الإرهاق _ المرض _ ضعف التقدير للذات
الموت بسبب قلة الضغط		الموت بسبب الضغط
منخفض	الضغط	مرتفع

شكل رقم (1) العلاقة بين الضغط والأداء (1).

- عند مستوى ضغط منخفض، يحافظ الفرد على مستوى الأداء الحالي، وفي هذا المستوى فاف الفرد لا يستحدث أو ينشط، أو لا يعاني من أي ضغط ومن المحتمل أن الفرد يرى عدم وجود أي سبب لتغيير مستوى الأداء كغياب الضغط في أي موقف، لا يسبب غالباً في حدوث أم تغيير أما إذا انخفض الضغط إلى مستوى منخفض جداً فذلك يؤدي إلى ظهور مشكلات قمة الضغط.

عند مستويات الضغط المتوسط، تبين أن الفرد يستحدث وينشط بدرجة كافية لتحفيزه على زيادة مستوى الأداء.

عند المستويات العالية من الضغط، تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور (الإجهاد، الشعور بعدم الرضا) وتكون النتيجة أن الأداء يبدأ في الانخفاض، فحدة الضغط تستهلك انتباه وطاقة

(1) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص181.

الفرد في محاولته تركيز جهوده على تخفيض مسببات الضغط ويتبقى بعد ذلك طاقة ضئيلة لأداء الوظيفة ومع ذلك فإن العلاقة بين الضغط والأداء تعتبر أكثر تعقيدا، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة تتأثر بمستوى صعوبة المهمة التي يؤديها الفرد، والعامل الشخصية والمتغيرات الموقفية (1).

5. أنواع الضغوط

حاول الباحثون تقسيم الضغط إلى أنواع وذلك حسب معايير تصنيف معينة من حيث الآثار المترتبة عنها، ومن حيث الفترة الزمنية، ومن حيث محور الضغوط ووفقا لمصادرها، ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنيا الأكثر شيوعا.

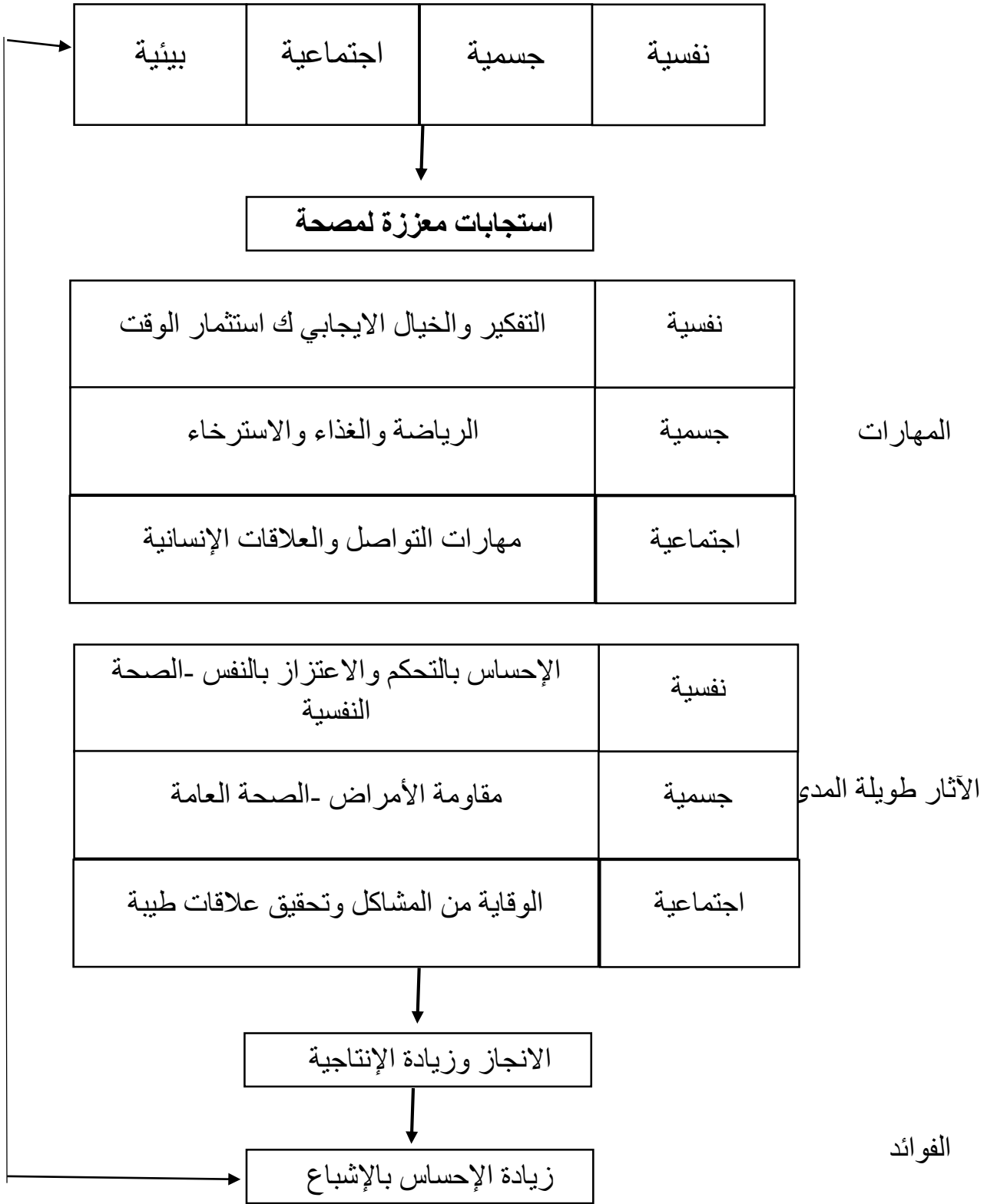
ويمكن تقسيمها من حيث تأثيرها إلى نوعين هما:

1- الضغوط الايجابية: وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وتعتبر الضغوط الايجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر، فهي تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وانجاز المهام وزيادة الإحساس بالإشباع والرضا والقدرة على الاستعداد للاستجابة والتصرف بطريقة سليمة في المواقف المختلفة (2) وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته وتزوده بالحيوية والدافعية لا تحاذ قرارات رشيدة، والشكل رقم (2) يوضح الآثار الايجابية للضغوط كالدافعية لاتحاد (3).

(1) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، 182.

(2) محمد الصيرفي: **الضغط والقلق الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د ط، 2008، ص 47.

(3) نفس المرجع، ص 52.



الشكل رقم (2) يوضح الآثار الإيجابية للضغوط

الضغوط السلبية: وهي الضغوط الغير المفضلة والتي تترك آثار سلبية على صحة نفسية الفرد وتنعكس على أدائه وقدراته الإدراكية حيث يشعر العامل بعدم الرضا ونقص الإحساس بالإشباع وينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد (1).

كما قام عبد الرحمان بن احمد الهيجان بتوضيح الفرق بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية لتعرف على الإيجابيات والسلبيات لكل منهما كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (1) المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية (2).

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1. تولد ارتباكا	1. تمنح دافع للعمل
2. تدع للتفكير في الجهد المبذول	2. تساعد عمل التفكير
3. تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	3. تحافظ عمى التركيز على النتائج
4. تشعر الفرد بان كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	4. تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدي
5. الشعور بالأرق	5. تحافظ عمل التركيز على العمل
6. ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	6. النوم جيدا
7. الإحساس بالقلق	7. القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر
8. تؤدي بالشعور بالفشل	8. تمنح الإحساس بالمتعة
9. تسبب للفرد الضعف	9. تمنح الشعور بالإنجاز
10. -التشاؤم من المستقبل	10. تمد الفرد بالقوة كالثقة
11. عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	11. التفاؤل بالمستقبل
	12. القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص53.

(1) بن زروال فتيحة: الإجهاد على مستوى المنظمة، المصادر والتأثيرات واستراتيجيات المواجهة، دراسة نفسية وتربوية، عدد4، 2010، ص139.

6. مراحل ضغوط العمل

أ) **مرحلة التعرض للضغوط:** يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخط، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

_زيادة ضربات القلب.

_لأرق.

_توتر الأعصاب.

_الضحك الهستيري.

_سوء استغلال الوقت.

_الاستهداف للحوادث.

_الحساسية للنقد.

ب) **مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغييرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغييرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط (1).

ت) **مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من أجل رفع نسبة الكوليستيرول في الدم، لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ب ط، جامعة الأزاريطة، 2005، ص 44.

أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل، ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

(ث) **مرحلة التعب والإنهاك:** ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

_ الاستياء من جو العمل.

_ انخفاض معدلات الانجاز.

_ التفكير في ترك الوظيفة.

_ الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة والاكتئاب.

_ الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة، السكر وضغط الدم (1).

7. آثار ضغوط العمل

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية:

(أ) **الآثار الإيجابية:**

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل عمل أنها شر يجب مكافحته كذلك لآثارها السلبية عمل الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير، إذن لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها، ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

-تحفز على العمل.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص126.

- تجعل الفرد يركز في العمل
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- النون بشكل مريح
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- الشعور بالمتعة كالإنجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرة عمل العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة (1).

(ب) الآثار السلبية:

➤ آثار الضغوط عمى الفرد:

- **آثار سلوكية:** سعياً وراء تحقيق لراحة مؤقتة من الضغط يتجه الكثير من الناس إلى الإسراف في الأكل، التدخين، إلا أن الضغوط من الممكن ان تحول المدخن العرضي إلى مدمن تدخين، ربما لا يدرك هؤلاء الأفراد جيداً أنهم قد تعدوا مرحلة الإسراف بل ربما يعمدون إلى محاولة إخفاء هذا السلوك الهدام ولو لبعض الوقت، عن الأصدقاء والزملاء والعائلة (2).
- **آثار نفسية واجتماعية:** وتشمل التدخين والإدمان والانحراف السلوكي وفقدان الالتزام، بالقوانين وغياب الوازع الأخلاقي (3)، وقد يؤدي الضغط إلى عواقب نفسية وقد يتضمن هذا القلق والإحباط والفتور واحترام منخفض للذات والعدوان والاكنتاب (4).

(1) محمود عريان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص165.

(2) خضير فريجات وموسى النوري وأنعام شهابي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1 إثناء للنشر، عمان، 2008، ص281-282.

(3) محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص91.

(4) عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص201.

• آثار صحية: حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل قد يصاب بأمراض صحية خطيرة مثل:

-الحزن والكآبة.

-صعوبة التركيز في العمل، وسرعة التغيير في الأفكار.

-عدم الاتزان الانفعالي.

-الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية.

-عدم القدرة عمل تحمل الاجهاد.

-الشعور العام بالخوف.

-الصعوبة في التحدث كالتعبير.

-الأرق وعدم القدرة على النوم.

-العرق بغزارة.

-فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل.

- آلام في عضلات الرقبة كأسفل الظهر (1).

➤ آثار الضغوط على المنظمة:

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

_ زيادة التكاليف المالية (تكاليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل

عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).

_ تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

_ صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.

(1) محمود فتحي عكاشة: نفس المرجع ونفس الصفحة.

_ ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي.

_ عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

_ سوء العلاقات بين أفراد المنظمة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشكيه المعلومات⁽¹⁾.

8. العوامل المسببة لضغوط العمل

يتفق أغلب الباحثين على أن هناك مصادر الضغوط متعلقة بالمنظمة ضمنها ظروف بيئة العمل، ومصادر متعلقة بالفرد ضمنها صراع الدور وغموضه وعبء العمل⁽²⁾. 2001.

_ **ضغوط ناشئة عن عمل الفرد:** من بينها عبء العمل، نمط، الإشراف غير المناسب، فقدان الفرد السيطرة على عمله، مناخ العمل والمداومة، عدم تمتع العامل بسلطات تتناسب ومسؤولياته، عدم توافق قيم الفرد مع قيم وأهداف المنظمة أهم مسببات الضغوط التي يتعرض لها الفرد جراء عمله إضافة إلى نمط الشخصية، القدرات والحاجات وغيرها.

_ **مصادر ناتجة عن جماعة العمل:** تتمثل مثل هذه الضغوط في طبيعة العمل، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل والمسؤولية عن الأفراد، ع الأفراد، المستقبل الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية، انتقال الجماعة إلى التماسك والتلاحم وعدم التوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

_ **مصادر ناتجة عن المنظمة:** ومن هذه المصادر على سبيل المثال لا الحصر نوع الهيكل التنظيمي المعتمد ودقته، اتجاهات الإتصال داخل المنظمة، نوع القيادة وكيفية اتخاذ القرارات، مركزية القرارات وتعرض العاملين إلى الخطر⁽³⁾.

(1) ميسون وسليم السقا، أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 91.

(2) منصور بن نايف العنيمي وأسامة حسن جابر: علاقة الضغوط الوظيفية بالتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة بجران، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، 2011، ص 12.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي من منظور سلوك الموارد البشرية في المنظمة، عمان، 2003، ص 78.

9. اساليب مواجهة الضغوط

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

أ) استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها:

التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي، الركض، السباحة وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

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

التأمل: وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفير الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل (1).

شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقة بينه وبين زملائه في العمل وخارجه، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية (2).

ب) استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغوط في العمل، فبجانب ما تتيمة تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك

(1) العميان محمد: مرجع سابق، ص168.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص56.

أيضا الحوافز المالية المباشرة، ومن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

الاختيار والتسكين المناسب: إن اختيارك للعمل واختيار أصحاب العمل لك، هما البداية الصحيحة، فعندما ترى نفسك راغبا في الوظيفة وتسعى إليها وتكون مستعدا لأن تبذل الجهد من أجل الوصول إليها سوف تعمل على تطوير نفسك وقدراتك من خلالها وهذا يعني التوافق مع الوظيفة من جانبك، إما إذا كنت تنظر إليها كمجرد محطة أو مصدر للدخل فقط فإن هذا يعني أن تصنع ضغوطا تبدو ضعيفة في البداية ولكنها سرعان ما تنمو حتى تمثل مشكلة بنسبة إليك.

التدريب: يلعب التدريب دورا مهما في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل، هذا فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية (1).

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل مثل إضافة مستوى التنظيمي الجيد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف يضاف إلى ذلك إمكانية العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام (2).

10. المقاربة النظرية لضغوط العمل

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير ضغوط العمل أهمها:

أ) نظرية سيمي:

قدم هانز سيلبي نظرية لتفسير ضغوط العمل عام 1936 وأطلق عليها اسم "زملة التوافق العام" تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل، وإنما هو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص ويضعه على أساس استجابته لمبيئة الضاغطة وان هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع

(1) هلال محمد: مرجع سابق، ص70.

(2) العميان: مرجع سابق، ص170.

تحت تأثير بيئي مزعج ويعتبر سيئاً أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالية هدفها المحافظة على الكيان والحياة، وحدد سيئاً ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط ويرى أن هذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي:

الفرع: وفيه يظهر الجسم تغيرات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط، ونتيجة لهذه التغيرات نقل مقاومة الجسم، وقد تحدث الوفاة عندما تنهار مقاومة الجسم ويكوف الضغط شديداً.

المقاومة: وتحدث عندما يكون التعرض للضغط متلامزماً مع التكيف فتتخفف التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى، وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.

الإجهاد: مرحلة تلي مرحلة المقاومة، ويكوف الجسم فيها قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفدت، وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض التكيف (1).

ب) نظرية التقدير المعرفي لـ لازاروس 1970:

توضح هذه النظرية بأن التقدير المعرفي يعتمد على طبيعة الفرد بينما يكون الإدراك التهديد ليس لإدراك مصدر الضغوط فقط بل للعلاقة بين الضغوط البيئية المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية حيث يعتمد تقدير الموقف على العديد من العوامل الشخصية وعلى عوامل أخرى خارجية، بيئية، اجتماعية.

وتحدد هذه النظرية أن الضغوط ينشأ بوجود تناقض بين المتطلبات الشخصية لمفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين:

- معرفة الأسباب التي تسبب الضغط.
- تحديد الطرق التي تلائم التغلب على المشكلات التي تظهر في المواقف (2).

(1) فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص98.
(2) طه عبد العظم حسين وسلامة عبد العظم: استراتيجيات الإدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006، ص58.

ت) نظرية سبيلبرجر:

تعتبر نظرية سبيلبرجر في القلق مقدمة ضرورية لفم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة، ويقول إن للقلق شقين: سمة القلق، أو القلق العصبي أو المزمن، وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، كالقلق حالة هو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة وعلى هذا الأساس يربط هذا الأخير بين الضغط قلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضغطا مسبب لحالة القلق، ويستعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا.

وفي الإطار المرجعي للنظرية اهتم سبيلبرجر بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، ويفسر العلاقات بينها بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة (كبت، إنكار، إسقاط) وتستدعي سلوك التجنب.

ويميز هذا الأخير بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق هو عملية انفعالية تشير إلى تتبع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط.

كما يميز بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف، وكان لنظرية سبيلبرجر قيمة خاصة لفهم طبيعة القلق واستفادت منها كثير من الدراسات تحقق من خلالها صدق فروض ومسلمات نظريته (1).

(1) فاروق السيد عثمان: مرجع سابق، ص100.

خلاصة الفصل:

يتضح أن مما سبق أن موضوع الضغوط المهنية لدى العمال هي مسألة جديرة بالدراسة والبحث نظرا لارتباطها بالمستقبل، فالضغوط المهنية التي يوجهها العمال تعتبر بمثابة حاجز وعائق يعرقل عملية الإنتاج، وهذا مؤشر من مؤشرات اختلال نظام المؤسسة.

الفصل الثالث: الأداء المهني

تمهيد

مفهوم الأداء

عناصر الأداء المهني

محددات الأداء المهني

أنواع الأداء المهني

أبعاد الأداء المهني

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء المهني

مؤشرات الأداء المهني

تقييم الأداء

معايير تقييم الأداء

اغراض تقييم الاداء

إجراءات تحسين مستوى الأداء

العلاقة بين بين ضغوط العمل والأداء المهني

نماذج ضغوط العمل والأداء

خلاصة.

تمهيد:

يعد الموظف او العامل أساس نجاح المنظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، الأمر الذي أستلزم علينا الاهتمام به ومراقبة مستوى أدائه وما يعاني منه في عمله ورفع روحه المعنوية وبذلك رفع مستوى ادائه، لهذا حظي موضوع الأداء المهني باهتمام ادارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية.

1) مفهوم الأداء

هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجة تتكون من سلع وخدمات بواصفات فنية ومعدلات محددة (1).

مفهوم الأداء المهني: يعبر الأداء المهني على الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وبإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (2).

2) عناصر الأداء المهني

يتكون الأداء المهني من مجموعة من العناصر أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات المهنة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.

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

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

- **بنية التنظيم:** تتضمن العوامل الداخلية والخارجية، ويقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، مركزه الاستراتيجي والإجراءات

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية على شركة الاتصالات في فلسطين، سنة 2008، ص33.

(2) محمد روية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص211.

المستخدمة، أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء كانت عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية أو قانونية (1).

(3) محددات الأداء المهني

إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتاج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين وهي:

كمية الجهد: وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كمية الأداء من خلال فترة زمانية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، ويمكن قياس الجهد عبر مقاييس هي:

* **الخبرة السابقة:** من خلال أ، المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

* **الاتصال بالعمال والزبائن:** تعتبر هذه الوسيلة من أضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهو بمثابة تقييم العمال والزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة ويتم ذلك عن طريق استخدام آرائهم وغالبا ما يتم اجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث ودراسات لتأكد من ان العينة صادقة علميا (2).

- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى آخر مرضي من الأداء لبدة من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين،

(1) عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة 1983، ص70.

(2) عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص50.

فبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح وبنفس الطريق، فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدًا كبيرًا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضًا منخفضًا، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعًا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر (1).

من هنا نلاحظ أن محددات الأداء المهني هي خليط متجانس بين جهد الفرد المبذول للإنجاز وظيفته، وما يتميز به من قدرات ومهارات ومدى معرفة بما يقوم به وما يطلبه منه عمله أو المؤسسة التي ينتمي إليها.

4) أنواع الأداء المهني

وهي حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية

1. **حسب معيار المصدر:** ووفقًا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ_ **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه يتبع ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسًا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء الفعال:** وينعكس في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب_ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة

(1) رواية حسن "أ": إدارة الموارد البشرية، روايا مستقبلية، الدار الجامعية 2003، ص210.

عامة يظهر في نتائج جيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد آثارها (1).

2. **حسب معيار الشمولية:** يمكن تقييم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1_ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية / الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2_ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار المهني إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق (2).

(5) أبعاد الأداء المهني.

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

1_ كمية الجهد المبذول: نعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

(1) عادل علي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة 2002، ص 5-6.

(2) عمر محمد التومي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

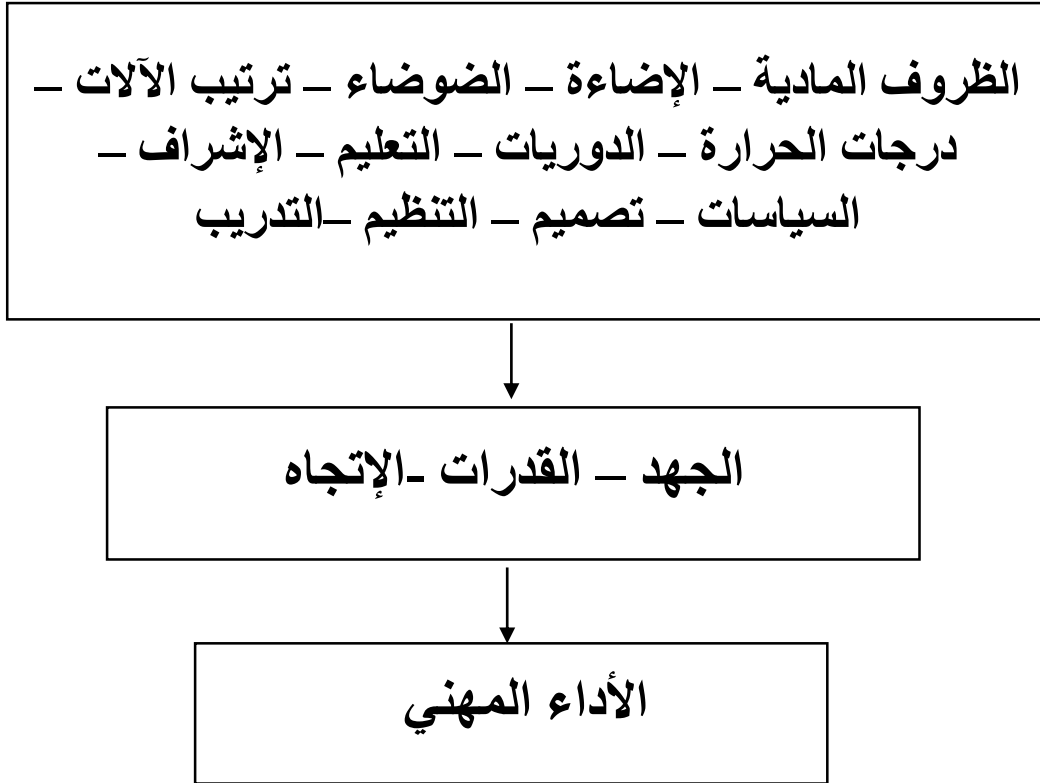
2_ الجهد المبذول: نعني به مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت معيار النوعي للجهد كثير من مقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج والموصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3_ نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (1).

(6) العوامل البيئية المؤثرة على الأداء المهني

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من ان بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأحذار، إلا أنها يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح البنية التي تعدل وتؤثر على الأداء المهني (2).

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003، ص220.
(1) محمد رواية، مرجع سبق ذكره، ص219.



شكل رقم (3): يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء (1).

7 مؤشرات الأداء المهني

يمكن حصر مؤشرات الأداء المهني في:

1_ التغيب عن العمل: إن ظاهرة تغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بنسبة للفرد والعامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلاً على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله.

يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقبله من معدل الخسارة بالعمالية التالية:

(1) محمد رواية، مرجع سبق ذكره، ص212.

$$\text{معدل التغيب الكلي} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة} \times 100}{\text{عدد الأيام الكلي}}$$

وللتغيب عدة أسباب:

- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعورهم بالاغتراب.
- أسباب نفسية تعود على نمط الشخصية أو عدم تقبلهم للنمط الإشرافي لرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب، وذلك من خلال أسلوب الإشراف والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل، فالإشراف يؤثر في مدى تكيف العامل في عمله، وإذا كان سيئاً يؤدي إلى التغيب (1).

• ضغط العمل.

• الحجم الساعي للعمل.

• عدم التحكم في التكنولوجيا.

2_ دوران العمل: وهو يشبه التغيب عن العمل لاعتباره مؤشراً تنظيمياً قابلاً للحد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء لما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفاً وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب، ويمكن القول بأن دوران العمل هو "عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العمال في العمل نفسه مدة طويلة كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالاً متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها يعد دوراناً، أيضاً ترك العامل لعمله نهائياً ويصبح لذلك خارج

قوة العمل يعد دوراناً، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها" (2).

(1) الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان الأردن، ص 100.

(2) عبد الفتاح محمد دوي دار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص40.

3_ الشكاوى: هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفاعلية المشرف والمرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر التظلمات كميكانيزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4_ حوادث العمل: لقد أثبتت الدراسات أن الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدراتهم على التركيز والانتباه.

5_ الإضرابات: هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تفقد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل.

6_ مقاييس الإنتاج: يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة، بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة، وهذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7_ عدم التحكم والسيطرة على الآلات: من مؤشرات انخفاض أداء العمال فقده للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال⁽¹⁾.

(1) الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة، 2013، ص 64-65.

8) تقييم الأداء

1_ مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء فيسمى أحيانا قياس الأداء أو التقييم وأحيانا يطلق عليه تقدير الكفاية، فنجد البعض يعرفه بأنه: "يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شأغلها" (1).

كما عرف أنه: "الإجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية وخلال فترة زمنية معينة هي السنة التي تسبق مباشرة إعداد التقرير" (2).

ومن هنا نستخلص أن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء العمال لعمله ومسلكهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم اتجاه هذه الأعمال.

وعليه فإن تقييم أداء العاملين في المنظمات كان محل اهتمام الباحثين في هذا المجال، فقد أبرزت الاهتمامات الحديثة بانخفاض الإنتاجية في المنظمات وارتفاع معدلات تضخم أهمية قياس الأداء وأساليب قياسه في بيئة العمل فتقارير قياس الأداء المهني الدورية توفر معلومات غزيرة عن أداء العاملين وسلوكياتهم وعلاقاتهم، الأمر الذي يتيح للإدارة إيجاد بنك من المعلومات يمكنها الاستفادة منه في الشؤون المهنية المختلفة، كما انه يمكنها التعرف على نقاط القوة والضعف في التنظيم وعلى ذلك يمكن ان تستخدم تلك التقارير لأغراض إدارية، إرشادية وتوجيهية أو لأغراض البحث العلمي وغيرها، كما يمكن ان تستخدم لأكثر من غرض في وقت واحد (3).

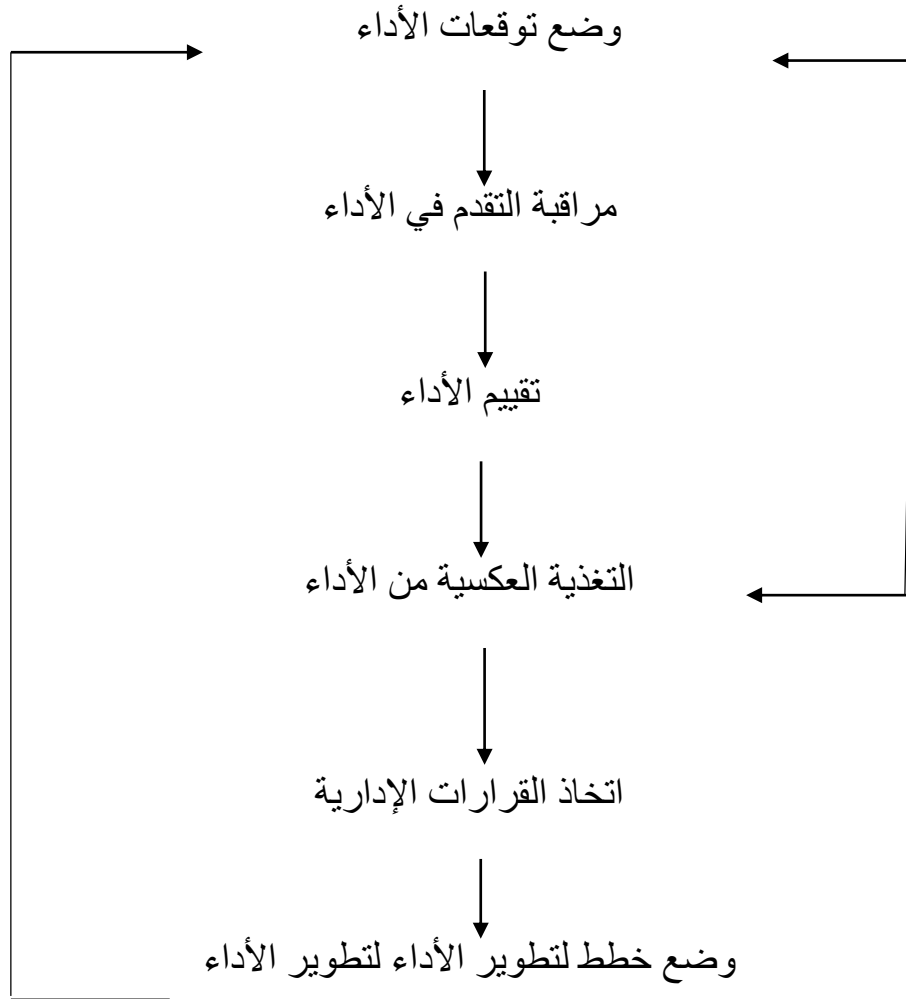
(1) جمعي أمين عبد الهادي نظرية الكفاية في الوظيفة العامة: رسالة دكتوراه كلية الحقوق، القاهرة، 1977، ص558.

(2) عبد الفتاح حسن: مبادئ القانون الإداري الكويتي، ذات السلاسل، الكويت 1969، ص 274.

(3) الطاهر الوافي، سبق ذكره، ص64-65.

2_ مراحل تقييم الاداء:

تعتبر عملية تقييم الاداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما ومبنيا على اسس منطقية متسلسلة بغية تحقيق الاهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن التعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (4) يوضح مراحل تقييم الاداء (1).

(1) الصبني خالد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص206.

اهداف عملية تقييم الاداء

تخدم النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية تقييم الاداء عدة اهداف منها ما هو لأغراض إدارية منها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد.

1_ الأهداف الإدارية:

_ قرارات الترفيه والنقل وتخفيض المرتبة.

_ قرارات تجديد العقود وانهاؤها.

_ قرارات صرف المكافآت التشجيعية.

_ قرارات حق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.

_ قرارات اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.

2_ اهداف التوجيه والارشاد:

_ ابراز جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين.

_ ارشاد الموظفين الى البرامج التدريبية او اعادة التأهيل.

_ استخدام البيانات المتجمعة على الاداء في اعادة النظر في الحوافز القائمة واساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل⁽¹⁾.

9) معايير تقييم الأداء

نقصد بمعيار الأداء الأساس الذي ينتسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين

(1) خلافي، مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد جدة مكنية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص56.

الاعتبار ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1_ صدق المقياس: هي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

2_ ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات ومستويات أدائه، إن ذلك ليس عيبا وإنما حالة طبيعية.

3_ التمييز: ونعني بها درجات حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في النسبويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد ومجموعة من أفراد.

4_ سهولة استخدام المقياس: نعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل⁽¹⁾.

10) اغراض تقييم الاداء

1- اغرض استراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام ادارة الاداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والاهداف والغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال الاستراتيجيات الى تحديد النتائج المرغوبة، انماط السلوك، ونوعيات السمات الضرورية او المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير انماطهم السلوكية للوصول الى النتائج المحددة.

ولنجاح وتحقيق هذا الغرض يجب ان يتسم بالمرونة لانه عندما تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

ففي دراسة حديثة تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين لأهداف المنظمة.

(1) الصبي خالد، مرجع سبق ذكره، ص204.

2_ أغراض إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجر، ترقيات، التسريح، المواقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى رغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الأساسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء بإعتبارها شر لبد منه القيام بمتطلباتهم المهنية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، عرض نتائج هذا التقييم عبي العاملين، ومن ثم فإنه قد يملون إلى المغلات في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

3_ أغراض تنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على نحو المتوقع، فإن إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك هناك أسباب الضعف والتي ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل (1).

نستخلص بعض الأغراض فيما يلي:

_ إختيار الأفراد الصالحين للعمل والصالحين للترفيه.

_ تنمية المناقشة بين الأفراد وتسجيعهم على بذل مجهود أكبر.

_ إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة الشكلة للتنظيم.

_ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها ترفيه أو زيادة الأجور ...

_ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم لتحسين الإتصال بهم (2).

(1) جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص407-408.

(2) بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، قسنطينة، 2008، ص 83.

(11) إجراءات تحسين مستوى الأداء

1_ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لبد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية في كل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الاداء وفيما اذا كانت العملية فقد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض عائد إلى العاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم هي سبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاضالأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، العمل والفاعلية يكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل ...

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لبد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الإنخفاض في الأداء.

2_ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تشمل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولبد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة⁽¹⁾.

ولتحسين أداء الأفراد هناك مداخل نوجزها فيما يلي:

_ تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء.

_ تحسين المهنة: ان التغيير من مهام المهنة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات المهنة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الفرد ونفوره

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 157-158.

منها، وبالتالي فإن تحسين المهنية يعطي دفعا للفرد بالاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف (1).

الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة (2).

12 العلاقة بين بين ضغوط العمل والأداء المهني

تشير نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى إتجاهات مختلفة، فبعض الدراسات: 1_ تشير إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء المهني، حيث تقف هذه الضغوط لمعيقات للفرد في العمل، حيث يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات إلى إتفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها، فقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل أو قد يمكن تأثير هذه الضغوط على الأداء الجسمي، فقد يصاب الفرد بأمراض القلب، إضطرابات العظم والقرحة، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضاً، فالعمليات العقلية من تذكر والربط للمعلومات والإستدلال تصبح ضعيفة أو قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لأن كافة حواسه وطقته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها.

مما يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن مالمستوى المطلوب أو المتوقع.

2_ ويقزل الباحثون في هذا الإتجاه أن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل، لكن كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل يزداد حجم التحدي الذي يواجه الفرد، مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء، فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات جميعها ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة أنماط بنائه في السلوك ثم تقود على أداء أفضل (3).

(2) بو عطيظ جمال الدين: مرجع سبق ذكره، ص 105.

(1) سهيلة محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص 104.

(2) الفريجات: مرجع سابق، ص 302.

أما الإتجاه الثالث فيرى أن هنالك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والأداء فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية، وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى مالي من الضغط سوف يؤدي إلى إمتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في إتخاذ القرارات، ونلاحظ هذه العلاقة في الشكل التال

(13) نماذج ضغوط العمل والأداء

1_ نموذج Yerk-Dadson:

بموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه، ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبير فإنه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف، مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءا من جهد الفرد إنصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي لهذا النموذج هو المقدار المقبول من الضغط لانه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى ادائه.

2_ نموذج Meglime:

يعتبر هذا النموذج معدل للتحدي حيث يرى ان المشاكل والصعوبات تنتج فرصة للنشاط الهناء الذي يساعد على تحسين مستوى الاداء ويفترض النموذج انه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فانه في هذا الموقف لا يوجد أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الاداء، ولكن وجود مستوى من الضغوط ينتج فرصة لأثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فان التحدي فقد يكون عند المستوى الذي يثبت من عزيمة الفرد (1).

(1) ماجد العطية: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر، العراق، 2003، ص 378.

خلاصة:

من خلال تناولنا للفصل الثالث، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة، إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا وهو البقاء والإستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفاصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية والحديثة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

التذكير بفروض الدراسة

مجالات الدراسة

منهج الدراسة

تحديد نوع العينة وكيفية اختيارها

أدوات جمع البيانات

أسلوب التحليل الميداني

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدها تطرقنا إلى الجانب النظري لعرض المشكلة الأساسية للدراسة، سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، وذلك من خلال عرض مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، كما سيتم عرض منهج الدراسة وعينة الدراسة وكذلك الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسة لجمع البيانات وإعطاء الدراسة جانبا كميًا وإحصائيًا بواسطته نستطيع التحقق من كل التساؤلات.

1. تذكير بفرضيات الدراسة:

من أجل تجسيد أهداف الدراسة والطرحات الواردة في الإشكالية البحثية و في ضوء دراستنا لمختلف التصورات والدراسات حول الضغوط الوظيفية والأداء المهني، ومن خلال إطلاعنا على الواقع المعاش، تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى صدق للفرضيات المصاغة وذلك بالمؤسسة التعاونية للخضر والحبوب الجافة (C.C.L.S)، ولما كان فرد حلقة الوصل بين النظرية و البحث على نحو يمكننا من اكتشاف معارف جديدة فقد صاغت الدراسة الراهنة على السياق الذي جاءت به الإشكالية و الأهداف الواردة في الفصل الأول فرضية عامة مفادها:

تؤثر ضغوط العمل على الأداء المهني.

وللبرهنة على هذه الفرضية العامة ارتأينا إلى صياغة فرضيتين جزئيتين ارتبطتا بالفرضية العامة وعبرتتا عن العلاقة القائمة بين المتغير المستقل الضغوط الوظيفية والمتغير التابع الأداء المهني من خلال المؤشرات المتعلقة بالمتغيرين و هم كما:

لعبء العمل تأثير على الأداء المهني

لغموض الدور تأثير على مستوى الأداء.

2. مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من بين أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات رئيسية منها (1).

(1) محمد شفسق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص211.

• المجال البشري.

تضم المؤسسة التعاونية للخضر والحبوب الجافة (C.C.L.S) 250 عامل وفقا لإحصائيات سنة 2017، ويتوزع مجتمع الدراسة على ثلاثة أصناف مهنية وهي الإطارات، المشرفين و عمال التنفيذ.

• المجال الزمني.

يمتد المجال الزمني لدراستنا بشقيها النظري والتطبيقي على مدار 10 أشهر وكانت البداية من شهر ديسمبر 2016 تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع بعد ضبط إشكالية الدراسة وأهدافها بالاتفاق مع الاستاد المشرف لتدوم الفترة الزمنية 4 أشهر المخصصة للجانب النظري، بينما بلغ المجال الزمني للدراسة الميدانية 6 اشهر.

3. المنهج المستخدم في البحث:

كل موضوع بحث يعتمد فيه الباحث على منهج معين يحتمه طبيعة الموضوع، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لما له من خصائص تمكننا من وصف الظاهرة وتحليلها والتأكد من سلامة التساؤلات والفرضيات كما تفيدنا في التعرف على الظاهرة ومسبباتها من خلال رؤية اجتماعية.

4. تحديد العينة وخصائصها:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية⁽¹⁾ لكن و قبل عملية اختيار العينة وجب أن نشير إلى انه وأثناء دراستنا الاستطلاعية في المؤسسة التي اختيرت للقيام بالدراسة الميدانية حاولنا معرفة أحوال المؤسسة من الناحية (العتاد، الطاقة البشرية) ومدى ملائمة موضوع الدراسة المتمثل في الضغوط الوظيفية والأداء المهني لمجال الدراسة المؤسسة التعاونية للخضر والحبوب الجافة (C.C.L.S)، وبالتالي لأشكال فيم يخص مجتمع الدراسة ومدى ملائمة للموضوع وعليه فقد أخذنا عينة بطريقة عشوائية مقدرة بـ 80 عامل من المجموع الكلي 250 عامل هذا بنسبة مقدرة بـ 30% تقريبا وهذا وفقا للعملية الحسابية التالية:

(1) فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999، ص142.

$$80 = \frac{30\% \times 250}{100\%}$$

وأثناء توزيعنا لـ 80 استمارة تم استرجاع 60 منها فقط.

5. أدوات جمع البيانات:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث وهي تعني عناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها و لما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الضغط الوظيفي والأداء المهني فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بان يدلي العمال بأرائهم بكل حرية و تتمثل هذه الوسائل والأدوات في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

أ. الملاحظة:

هي نقطة البداية في أي دراسة علمية، ذلك أنها تساعد على التعرف على طرق العمل وأنواع الخدمات الاجتماعية والمرافق المختلفة وظروف العمل... الخ وتعتبر الملاحظة من أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات ولبحث أي ظاهرة تقريبا (1) وتعتمد الملاحظة في جمع البيانات ميدانيا والتي نتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم، وتعتمد الملاحظة على مدى خبرة ومهارة الباحث ولقد استخدم الملاحظة في دراستي هذه وساعدتني كأداة بحث في ما يلي:

- التعرف من خلال الدراسة الإستطلاعية على مجمل المصالح والدوائر والفروع وذلك من خلال تنقلنا لمختلف الأماكن بالمؤسسة.
- التعرف على طبيعة العمل والشروط ومجمل الظروف التي يعمل فيها العمال وكيف تتم العملية الإنتاجية وسير العمل في مختلف الوحدات.

(1) عماد بوحوش: دليل البحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990، ص32.

• الوصول إلى بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها بطريقة أو بأخرى حيث استخدام الملاحظة خصوصا عند تطبيق مقابلات البحث وشرح أسئلة الاستمارة للمبحوث، حيث تمكنا من معرفة وملاحظة التغييرات الفزيولوجية للمبحوث ومدى صدقه في الإجابة عن الأسئلة، أو تهرب بعض العمال وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستمارة، فكان لا بد من طمأننتهم بان تعاونهم سيفيد في أعداد بحث علمي مكمل لنيل شهادة علمية ليست إلا.

ب. المقابلة:

إضافة إلى الملاحظة البسيطة فقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، أما نوعية المقابلات فقد قمت بمقابلة مختلف أفراد المؤسسة بناءا على أسئلة الاستمارة ومحاورها.

والمقابلة هي حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والادراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر⁽¹⁾.

وقد اعتمدت على أداة المقابلة من اجل مساعدة المبحوثين على توضيح موضوع البحث " تأثير ضغوط العمل على الأداء المهني للعمال" وشرحه للإفراد العينة حتى يطمئنوا لأهداف البحث العلمي وليس للأهداف أخرى وكذلك من اجل أن يحس العمال بأهمية مشاركتهم ويتمكنوا من الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق.

ت. الإستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عددا كبيرا من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث والتي تحقق أهداف الدراسة وتمكنه من الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث.

(1) محمد على محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ط، 1983، ص336.

وتعرف استمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، وان ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.

والاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على استمارة المقابلة، التي يقوم الباحث واستقاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة.

ث. الوثائق و السجلات:

تمكنت من الإطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة وتزودت بالمعلومات التالية:

_ الجانب التاريخي والجانب البشري والبطاقة الفنية للمؤسسة.

_ الطاقة الإنتاجية.

_ الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

_ القانون الداخلي للمؤسسة.

وقد ساعدتني هذه الوثائق والسجلات في تحديد عناصر العينة واخذ صورة عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها ومشاكلها وبنيتها العلمية والإنتاجية وتمكنت من ملاحظة عملية الإنتاج من البداية إلى النهاية.

6. أسلوب التحليل الميداني:

لقد تم الاستعانة بأسلوب التحليل الكمي و الكيفي في تحليل وتفسير بيانات الدراسة حيث تم عرض النتائج الميدانية المحصل عليها وترتيبها في جداول مستخدمين في ذلك بعض الأساليب الإحصائية لعرض هذه البيانات كحساب التكرارات والنسب المئوية و توضيحها في شكل دوائر نسبية يمثل وهذا هو الأسلوب الكمي في تحليل البيانات أما الأ أسلوب الكيفي فلقد تجلى استخدامه في تفسير وتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المحصل عليها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تناول الإجراءات المنهجية المتبعة في موضوع الدراسة وحاولت اطلعكم على كل من تعريف على الجانب الميداني الذي أجري الدراسة، وكيفية النزول إلى الميدان وكيفية توزيع الاستمارة وإجراء الدراسة الاستطلاعية من أجل معرفة معلومات حول موضوع الدراسة، وتحديد العينة وهذا لتقريبكم من الدراسة أكثر، على اعتبار أنها مرحلة تمهيدية قبل الوصول إلى النتائج النهائية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

عرض وتحليل البيانات.

تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة.

التوصيات.

خاتمة

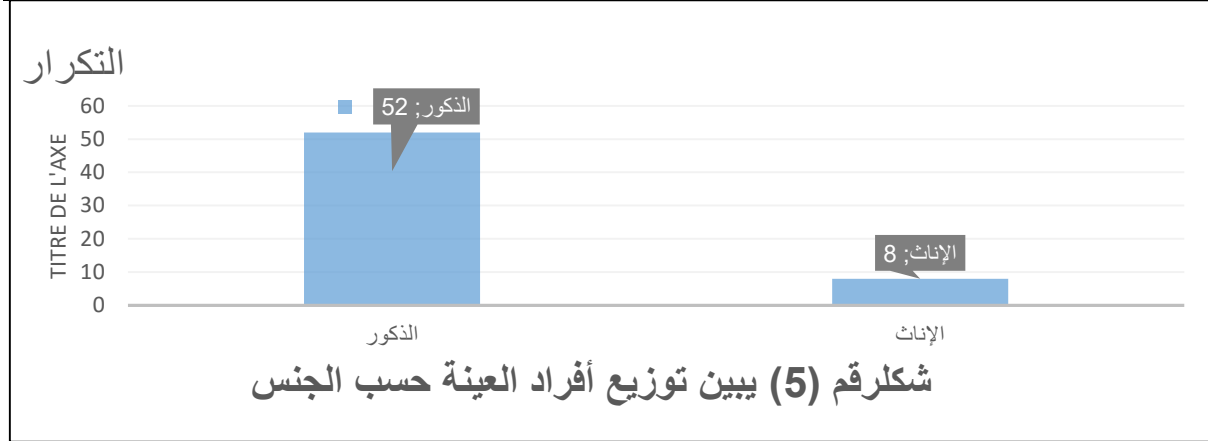
تمهيد:

يتعرض هذا الفصل إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة.....
حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة و متغيريه التابع و المستقل الضغوط
الوظيفية والأداء المهني.

ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و حساب النسب
المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس.

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

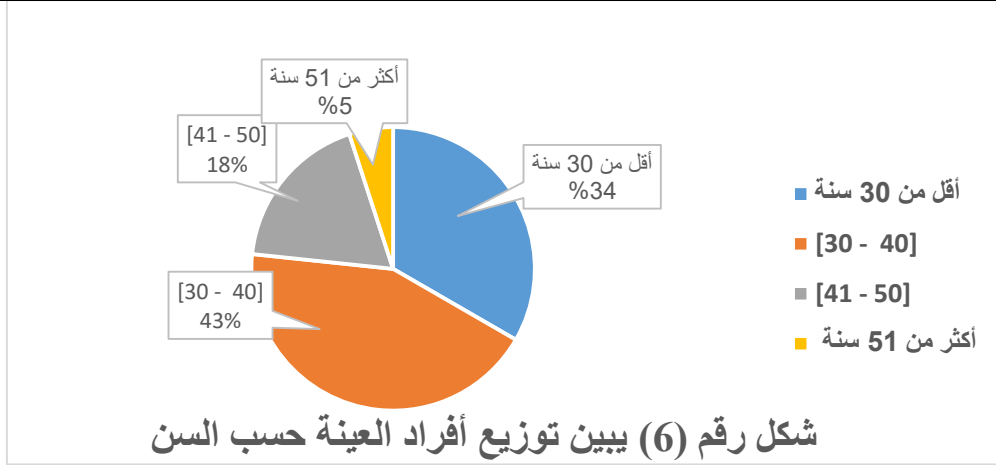
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
86.66%	52	ذكور
13.33%	8	إناث
100%	60	المجموع



يظهر من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (5) أن نسبة الذكور هي نسبة الغالبة على أفراد العينة حيث سجلت نسبة (86.66%) في حين كانت نسبة الإناث (13.33%) مما يعني أن نطاق العمل ونوع العمل نجد فيه فئة الذكور غالبية على فئة الإناث، ويعد هذا التفاوت إلى كون طبيعة العمل ومكانه يحتاج إلى جهد عضلي ونسبة حسيمة للعمال لأنه يقوم برفع المواد وكذلك السلع ذات الوزن الثقيل مما يصعب ذلك على الإناث وعزوفهن عن هذا النوع من العمل، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة ذلك لأنها تتطلب مجهود كبير في بعض الأحيان ك هذا ما لا تستطيع الإناث تحمل ، كذلك يرجع هذا إلى ثقافة المجتمع الذم يحتم على المرأة العمل في المؤسسات التي تتناسب مع جنسها، أيضا تعود هذه النسب إلى أن المؤسسة تتطلب العمل حتى أوقات متأخرة من الليل، كل هذا يقلل من إقبال المرأة على هذا المجال .

جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 33.33	20	أقل من 30 سنة
% 43.33	26	[40 - 30]
% 18.33	11	[50 - 41]
% 5	3	أكثر من 51 سنة
% 100	60	المجموع



يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن أكبر نسبة (43.33%) من أفراد العينة أعمارهم ما بين 30 و40 سنة، في حيث نسجل نسبة (33.33%) للعمال الذين أقل من 30 سنة، أما نسبة (18.33%) من العينة فقد تتراوح أعمارهم من بين 41 و50 سنة، أما النسبة الصغيرة التي تتمثل (5%) هي للعمال الذين أعمارهم أكثر من 51 سنة، لكن بطبيعة الحال تكون هذه الفئة قد أثبتت قدراتها وخبرتها في المؤسسة.

فمن خلال هذه المعطيات يمكن القول إن المؤسسة تركز على فئة ما بين 30 و40 سنة بسبب الجهد المطلوب لهذا العمل، بحيث هذه الفئة القادرة على العمل تكون عادة ذوي خبرة طويلة المدى.

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
23.33 %	14	أعزب
76.66 %	46	متزوج (ة)
/ %	/	مطلق (ة)
/ %	/	أرمل (ة)
100 %	60	المجموع

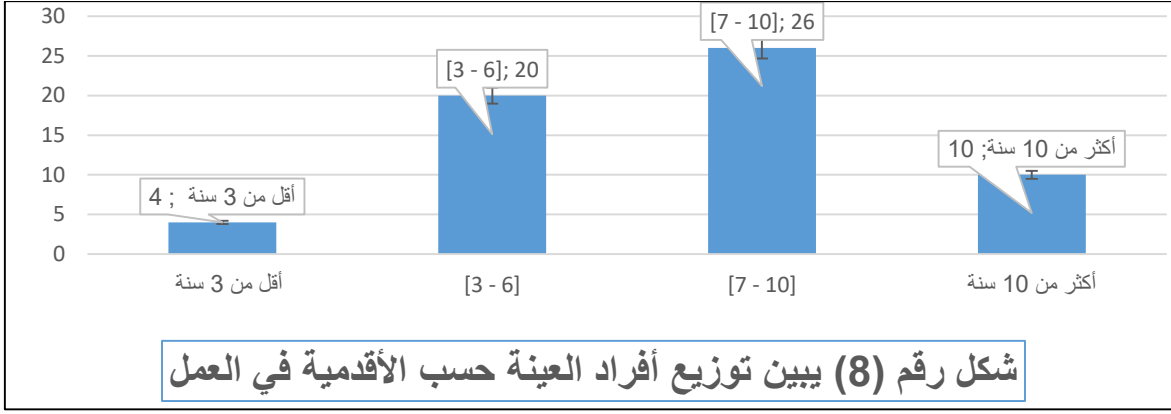


يبين الجدول رقم (3) الحالة العائلية لأفراد العينة فقد كانت أكبر نسبة (76.66%) وهي لفئة المتزوجين، بحيث يمثلون 46 فرد من أصل العينة وتليها فئة العازبون التي بـ 14 فرد الذين يمثلون (23.33%)، وانعدمت النسبة لدى بقية الفئات (المطلقون والأرامل).

من خلال التحليل السابق يوضح الفرق بين كل طبيعة في مختلف فئات الحالة العائلية خاصة ان المتزوجين تزيد مطالبهم خاصة المادية باعتبارهم مسؤولون عن عائلتهم وأسرهم مما يجعلهم يحافظون على مناصبهم التي توفر لهم أجرا ودخلا ماديا يضمن لهم توفير حاجاتهم مما يدفعهم للالتزام بقواعد وقوانين المؤسسة وأداء العمل بشكل جيد.

جدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
6.66 %	4	أقل من 3 سنة
33.33 %	20	[6 - 3]
43.33 %	26	[10 - 7]
16.66 %	10	أكثر من 10 سنة
100 %	60	المجموع

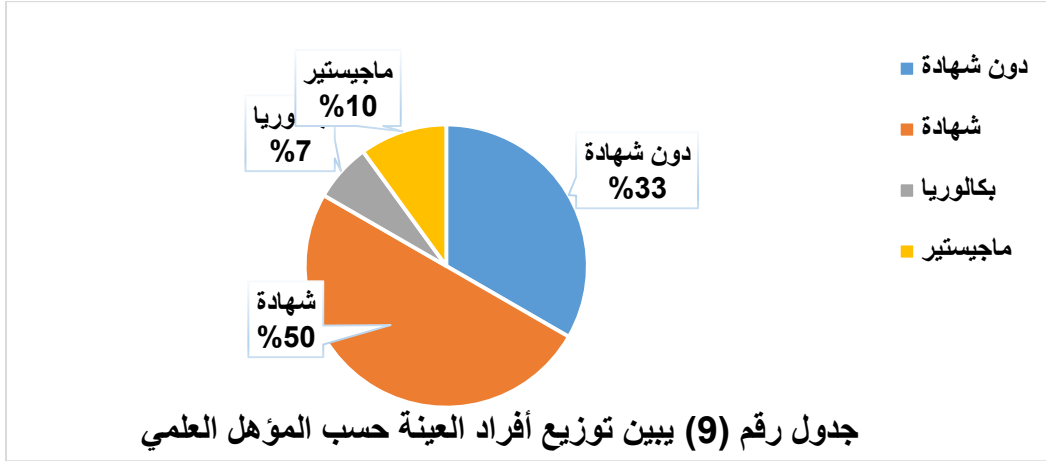


يوضح الجدول رقم (5) أن أكبر نسبة سجلت في العينة هي للفئة ما بين 7 و10 سنوات التي تمثل 20 فرد من أصل العينة التي هي (43.33%)، ثم تليها فئة ما بين 3 و6 سنوات بنسبة تقدر بـ (33.33%)، أما نسبة (16.66%) تمثل فئة أكثر من 10 سنوات، أما النسبة الأخيرة هي لفئة أقل من 3 سنوات بـ 4 أفراد والتي تقدر بـ (6.66%).

فمن خلال هذه النسب التي حصلنا عليها نستنتج تقارب الخبراء مع الجدد، أو أصحاب الأقدمية ذو الخبرة الطويلة، أما الفئة الأقل من 3 سنوات في العمل تأتي للمؤسسة بأفكار جديدة تحاول بها تأثير واكتساب مهارات جديدة، فبطبيعة الحال تكتسب هذه الفئة الخبرة في العمل بفضل احتكاكهم بذوي الأقدمية

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

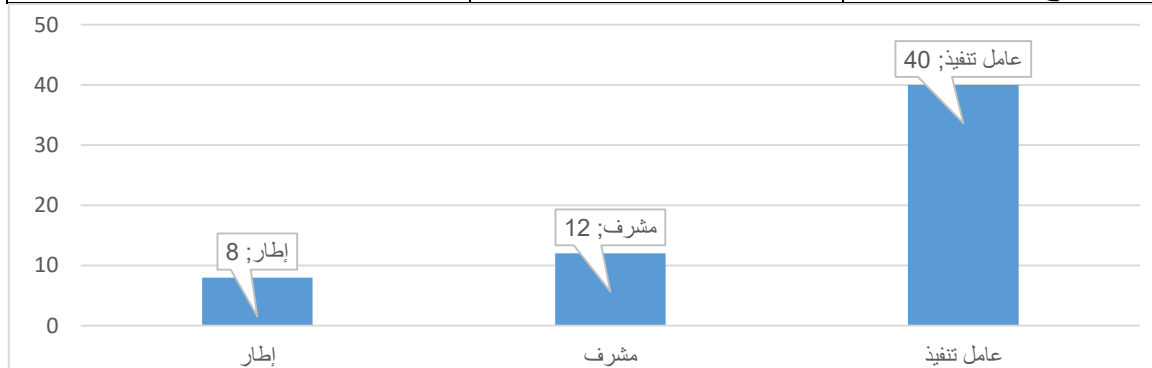
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دون شهادة	20	33.33%
شهادة	30	50%
بكالوريا	4	6.66%
ماجستير	6	10%
المجموع	60	100%



تشير الإحصائيات في هذا الجدول إلى المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث، بحيث نجد 50% كأعلى نسبة التي سجلت والتي تعود إلى أصحاب الشهادة والتي تعود إلى مراكز التكوين أو المكونين داخل تلك المؤسسة، ثم تليها نسبة الذين لا يملكون شهادة والتي تقدر بـ 33.33% وهم العمال المكلفين بالأعمال العضلية كرفع الأوزان الثقيلة أو الحراسة، أما النسب المتبقية هي للإطارات أو المسؤولين وعمال المكاتب، بحيث نجد 6.66% للمتصلين على شهادة البكالوريا و10% للمتصلين على الماجستير.

جدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
13.33%	8	إطار
20%	12	مشرف
66.66%	40	عامل تنفيذ
100%	60	المجموع

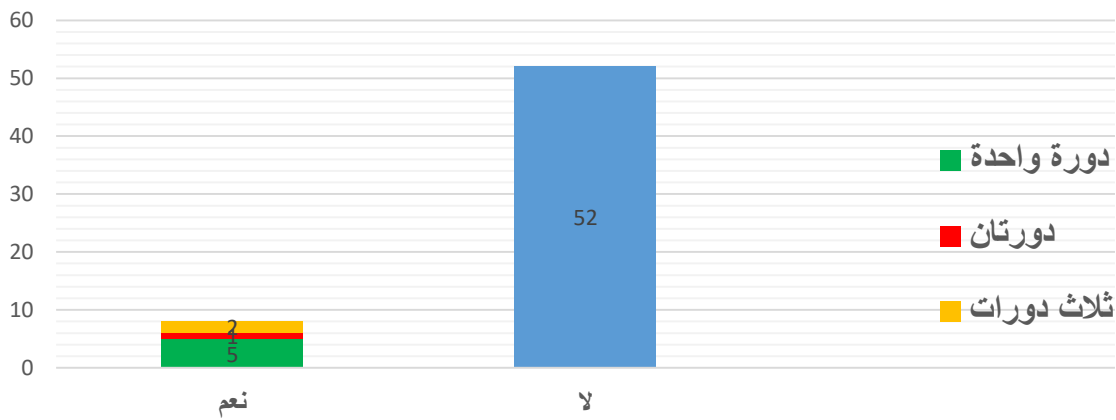


جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

من خلال الجول رقم (7) نجد أن نسبة عمال التنفيذ بأعلى نسبة وهي (66.66%) التي يقدر عددهم بـ 40 عامل، ثم تليها فئة المشرفين بـ 12 عامل التي تقدر نسبتها بـ (20%)، أما (5%) هي نسبة الإطارات أو الرؤساء، ويعتبر مهن أفراد العينة تتغير فيهم ومكانتهم مما يوضح مدى الضغوط التي يتعرضون إليها.

جدول رقم (8) يبين الذين تحصلوا على التكوين وعدد عدد دورات التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	دورة واحدة	5
	دورتان	1
	ثلاث دورات	2
لا	52	86.66%
المجموع	60	100%

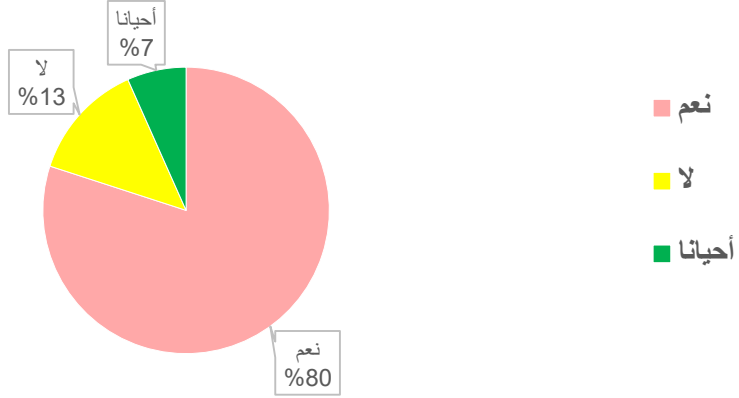


جدول رقم (11) يبين الذين تحصلوا على التكوين وعدد عدد دورات التكوين

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أغلبية العمال لا يتحصلوا على التكوين داخل المؤسسة بحيث تقدر نسبتهم بـ 86.66%، أما النسب المتبقية هي للمتحصليين على ذلك وهي مقسمة حسب عدد دورات التكون المتحصل عليها من كل فرد، بحيث نجد أن 8.33% نسبة للذين تحصلوا على التكوين للمرة واحدة، أما الذين تحصلوا على ثلاثة دورات في التكوين تقدر نسبتهم بـ 3.33%، أما في الأخير نجد 1.66% نسبة للمتحصليين على التكوين مرتان.

جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب مراعاتهم للتوقيت المطلوب لإنجاز العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	80%
لا	8	13.33%
أحيانا	4	6.66%
المجموع	60	100%

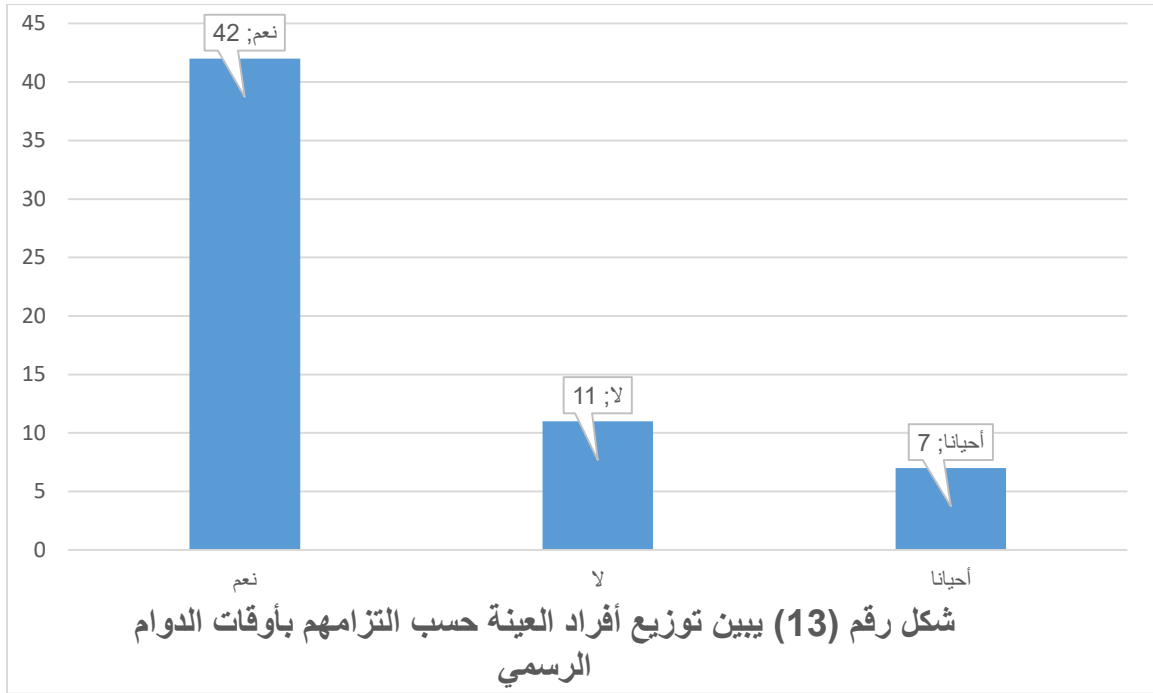


شكل رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب مراعاتهم للتوقيت المطلوب لإنجاز العمل

من خلال المعطيات الإحصائية حول مراعاة أفراد العينة للتوقيت المطلوب لإنجاز عملهم في الوقت المطلوب أو المحدد نرى أن أغلبية العمال والتي تقدر نسبتهم بـ 80% يراعون ذلك التوقيت، أما 13.33% منهم لا يراعون ذلك بحيث يقدر عددهم 8 من أصل 60 فرد، أما البقية التي تقدر نسبتهم 6.66% أحيانا،

جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب التزامهم بأوقات الدوام الرسمي

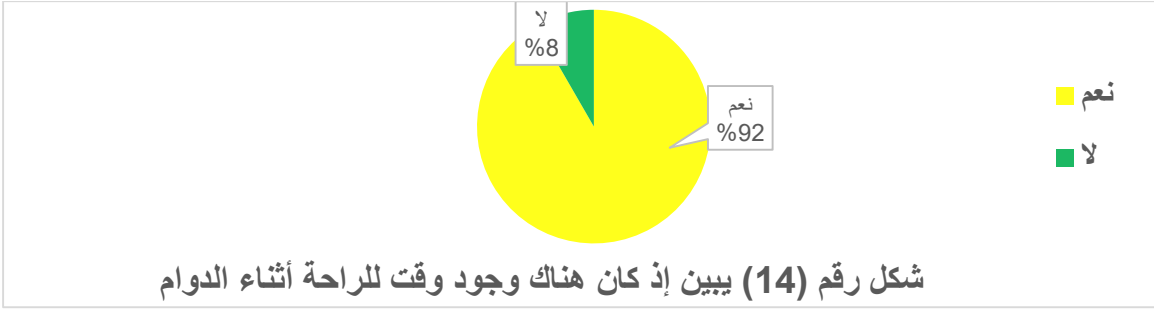
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	70%
لا	11	18.33%
أحيانا	7	11.66%
المجموع	60	%



من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة التي سجلت هي 70% والتي تعود إلى العمال الذين يلتزمون بأوقات الدوام الرسمي، هذا ما يدل باحترامهم ومراعاتهم لقوانين الخاصة بالعمل لما له من آثار إيجابية على نوعية العمل، هذا ما نراه في دراسة "بوصبعين زبيدة" أن أداء العامل لعمله بصفة والوقت والمكان المحدد له يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل، ثم تأتي نسبة 18.33% للذين لا يحترمون الوقت المحدد للعمل، أما النسبة الأخيرة هي 11.66% والتي تعود للمتردددين في ذلك والذي يعود سلبا على عملهم.

جدول رقم (11) يبين إذ كان هناك وجود وقت للراحة أثناء الدوام

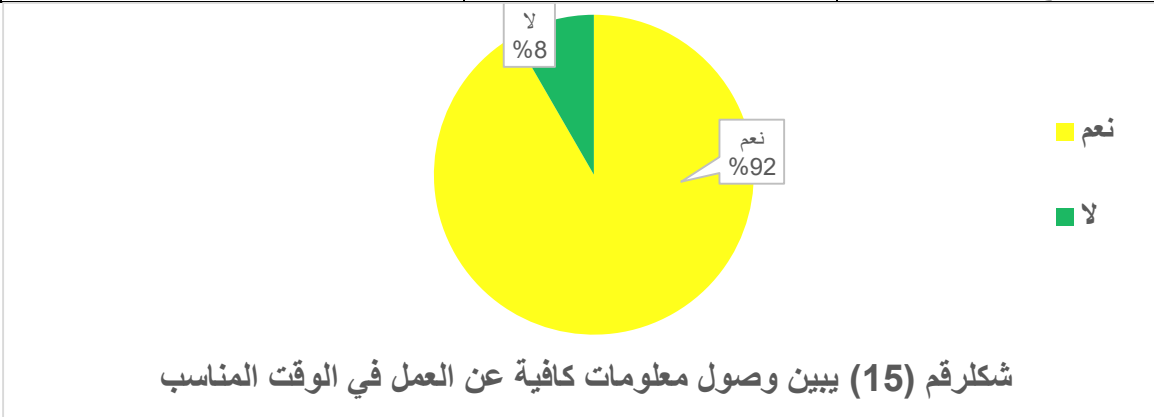
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	86.66%
لا	8	13.33%
المجموع	60	100%



يشير الجدول إلى أن نسبة العمال الذين يرون أن هناك وجود وقت للراحة أثناء الدوام هي نسبة كبير جيدا والتي تقدر بـ 86.66%، أما 13.33% هي نسبة العمال الذين يرون أنه لا يجد وقت لذلك، هذا ما يعود سلبا على الأداء، فالراحة عامل جد مهم للأداء الجيد في أي مؤسسة، هذا ما تؤكدته دراسة "تيغوس" "TIPGOS" سنة 1996 بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مسببات ومصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال، حيث توصلت النتائج إلى أن مسببات ضغط العمل الرئيسية هي التدخلات المفاجئة والطلبات المتعارضة وإدارة الوقت وكمية العمل وسياسة المنظمة، كما أشارت الدراسة أن الوسائل التي استخدمها المدراء لتخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل تتمثل في عامل الراحة والنوم وممارسة الرياضة

جدول رقم (12) يبين وصول معلومات كافية عن العمل في الوقت المناسب

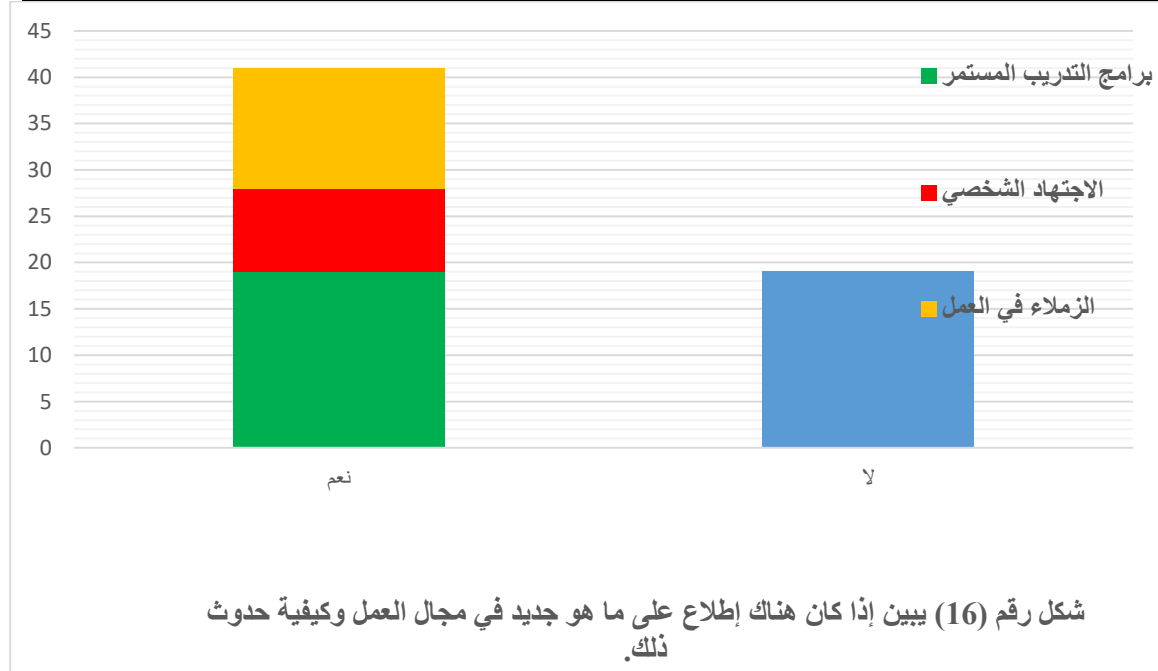
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	55	91.66%
لا	5	8.33%
المجموع	60	100%



من خلال الجدول نلاحظ أن 91.66% من العمال تصلهم معلومات كافية عن العمل في الوقت المناسب مما يسهل لهم أداء عملهم بالارتياح، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 8.33% هي نسبة العمال الذين لا تصلهم معلومات كافية مما قد يعرقل عملية الأداء وقد يعود ذلك الى عدم الانسجام بين العمال خاصة لدى أعضاء الجدد وعدم تلقينهم لتكوين جيد.

جدول رقم (13) يبين إذا كان هناك إطلاع على ما هو جديد في مجال العمل وكيفية حدوث ذلك.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	
31.66%	19	نعم	برامج التدريب المستمر
15%	9		الاجتهاد الشخصي
21.66%	13		الزملاء في العمل
31.66%	19	لا	
100%	60	المجموع	

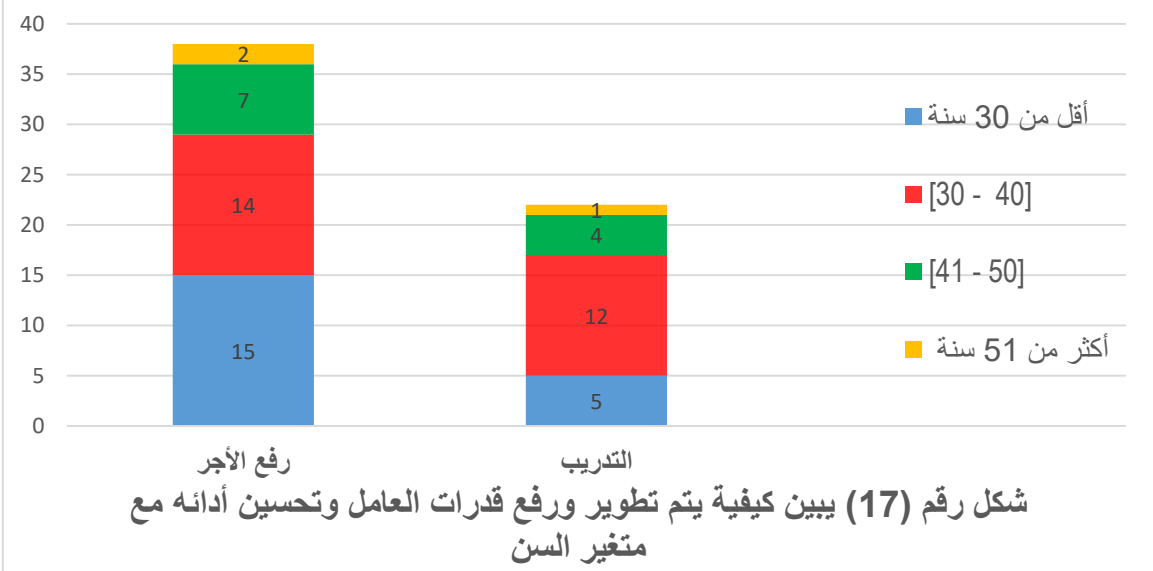


من خلال الجدول نرى إطلاع العمال على ما هو جديد في مجال العمل الذي يتم عن طريق عدة عوامل وهي برامج التدريب المستمر، الاجتهاد الشخصي، الزملاء في العمل بحيث نجد أن أغلبية العمال يؤكدون ذلك، ونجد نسبة 31.66% يرون ذلك عن طريق برامج التدريب المستمر، أما 21.66% يرجعون الاطلاع على ما هو جديد إلى الزملاء في العمل الذي يشير إلى وجود الاتصال بينهم، أما 15% فيرون أن الاجتهاد الشخصي هو

الشيء المؤدي إلى الاطلاع على الجديد، فمن ناحية أخرى نجد أن 31.66% لا يصلهم جديد المؤسسة، وذلك يعود إلى عدم التبلي بها أو عدم وجود الإتصال.

جدول رقم (14) يبين كيفية يتم تطوير ورفع قدرات العامل وتحسين أدائه مع متغير السن

المجموع		التدريب		رفع الأجر		النسبة السن
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%100	20	%25	5	%75	15	أقل من 30 سنة
%100	26	%46.16	12	%53.84	14	[40 - 30]
%100	11	%36.36	4	%63.63	7	[50 - 41]
%100	3	%33.33	1	%66.66	2	أكثر من 51 سنة
%100	60	%36.65	22	%63.32	38	المجموع

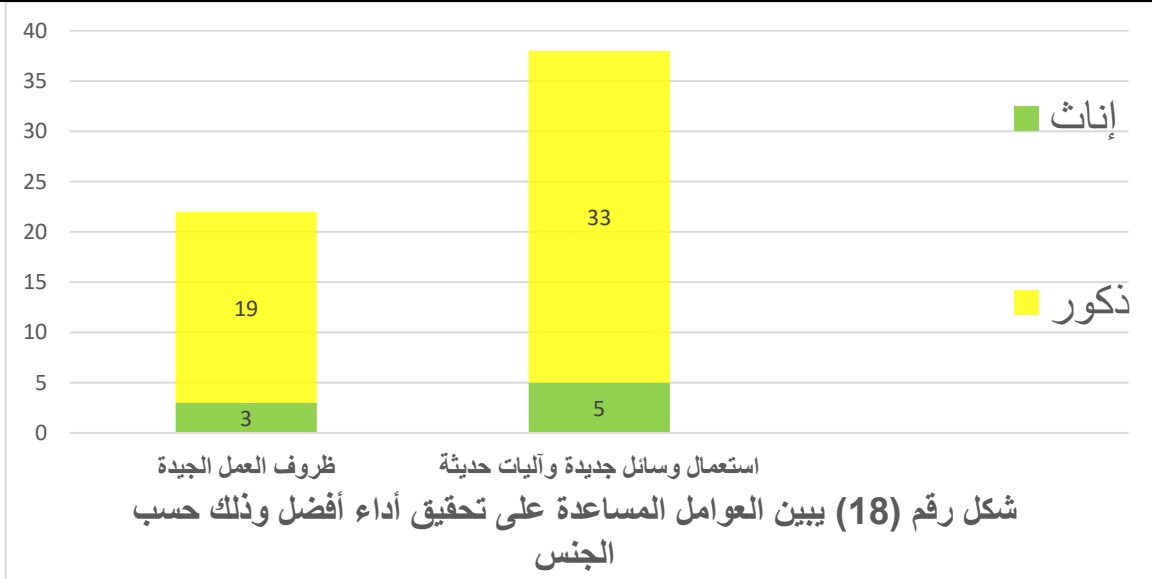


من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن يتم تطوير ورفع قدرات العامل وتحسين أدائه في المؤسسة يُعتمد على أساسين وهما رفع الأجر والتدريب وذلك حسب عامل السن، فنجد أن أغلبية العمال الذين أقل من 30 سنة يرون أن الأجر هو الأساس في تطوير ورفع القدرات بنسبة تقدر بـ 75%، أما 25% من هذه الفئة ترجح رفع القدرات وتطويرها إلى التدريب، وكذلك نجد في الفئة الثانية أن 53.84% يرون كذلك أن عامل الأجر هو العنصر الأساسي في رفع القدرات، أما النسبة المتبقية منها والتي تقدر بـ 46.16% يرون العكس أي التدريب هو الشيء المؤدي إلى تطوير ورفع القدرات، أما فئة

العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة يرون نفس الشيء أي رفع الأجر يساعد على رفع القدرات وتحسين الأداء وذلك بنسبة تقدر بـ 63.63%، أما 36.36% يرون أن لرفع القدرات وتحسين الأداء يعتمد على التدريب، أما الفئة الأخير وهي أكثر من 51 سنة تؤكد ذلك بنسبة 66.66%، أما الباقي أي 33.33% والتي تماثل فرد واحد من هذه الفئة بحيث يرى العكس، ومن خلال هذه النتائج نرى أن عامل الأجر هو الذي يرفع من مستوى الأداء وتحسينه بشكل جيد، أما السن فلم يشكل الفرق في ذلك.

جدول رقم (15) يبين العوامل المساعدة على تحقيق أداء أفضل وذلك حسب الجنس

المجموع	استعمال وسائل جديدة وآليات حديثة		ظروف العمل الجيدة		الجنس
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
النسبة المئوية					الإجابة
%100	8	%62.5	5	% 37.5	إناث
%100	52	% 63.46	33	%36.53	ذكور
%100	60	% 63.33	38	% 36.66	المجموع

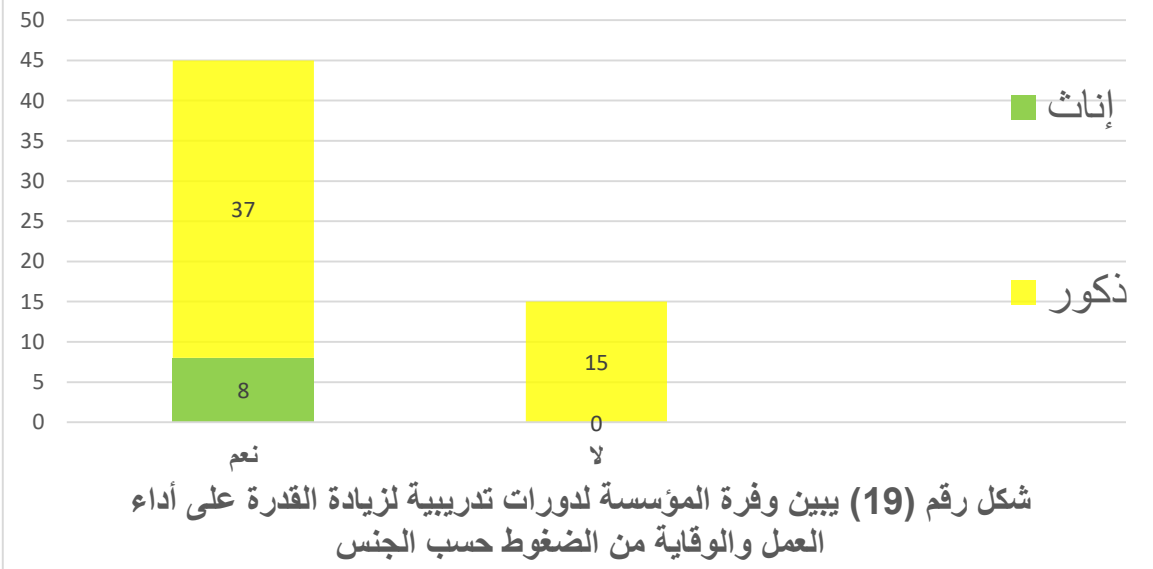


من خلال نتائج الجدول الذي يمثل العوامل المساعدة على تحقيق أداء أفضل في المؤسسة كظروف العمل الجيدة واستعمال وسائل جديدة وذلك حسب عامل الجنس، فنجد أن الإناث يفضلن استعمال وسائل وآليات حديثة وذلك بنسبة تقدر بـ 62.5% مقارنة باللواتي يفضلن ظروف العمل الجيدة على تلك الوسائل، ويقدر نسبتهن بـ 37.5%، أما من ناحية

الذكور فنجد نفس الشيء مع الإناث وذلك بنسبة 63.46% لوسائل وآليات حديثة مقابل 36.53 لظروف العمل الجيدة، وهذا يعني أن استعمال التكنولوجيا في المؤسسة تؤدي إلى وجود هناك راحة في العمل وسهولة كبيرة مما يساعد على الأداء الأفضل.

جدول رقم (16) يبين وفرة المؤسسة لدورات تدريبية لزيادة القدرة على أداء العمل والوقاية من الضغوط حسب الجنس

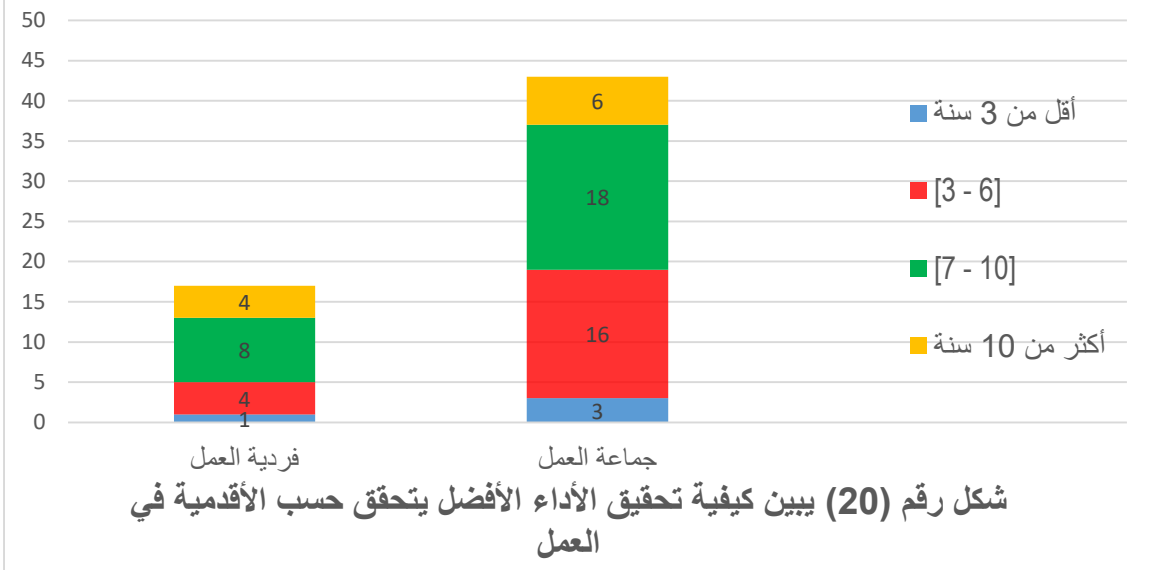
المجموع		لا		نعم		الإجابة الجنس
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	52	% 28.84	15	%71.15	37	ذكور
% 100	8	% 00	0	% 100	8	إناث
% 100	60	% 25	15	% 75	45	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن وفرة المؤسسة على دورات تدريبية لزيادة القدرة على أداء العمل والوقاية من الضغوط حسب الجنس، فنجد أن 71.15% من الذكور يؤكفون ذلك، أما الباقي أي 28.84% ينفون ذلك، أي بمعنى آخر إن أغلبية الذكور في المؤسسة ينفون بوجود هذه الدورات، أما من ناحية الإناث فنجد أن 100% منهن أجببن بنعم

جدول رقم (17) يبين كيفية تحقيق الأداء الأفضل يتحقق حسب الأقدمية في العمل

المجموع	جماعة العمل		فردية العمل		الكيفية الأقدمية في العمل
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
% 100	4	% 75	3	% 25	أقل من 3 سنة
% 100	20	% 80	16	% 20	[6 - 3]
% 100	26	% 69.23	18	% 30.76	[10 - 7]
% 100	10	% 60	6	% 40	أكثر من 10 سنة
% 100	60	%71.66	43	%28.33	المجموع

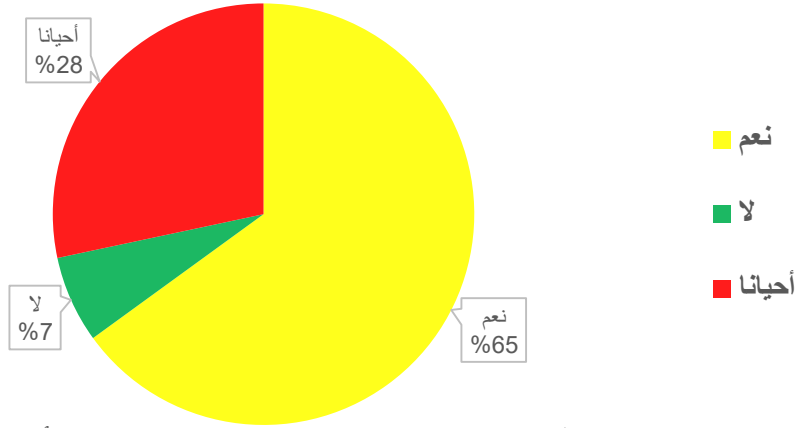


من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ كيفية تحقيق الأداء الأفضل في المؤسسة حسب عامل الأقدمية في العمل وذلك عن طريق فردية أو جماعة العمل، ففي الفئة الأقل من 3 سنوات نلاحظ طريقة جماعة العمل سجلت نسبة 75% و 25% للذين يرون في هذه الفئة ان لتحقيق الأداء الفضل يكون عن طريق فردية العمل، أما الفئة ما بين 3 و 6 سنوات تؤكد ان جماعة العمل هي الطريقة المثلى لتحقيق أداء أفضل وذلك بنسبة تقدر ب 80%، أما الباقي في هذه الفئة والتي تقدر نسبتهم ب 20% فيرون العكس، أما في هذه الفئة التي هي من 7 إلى 10 سنوات لم نرى عكس الفئات السابقة لكن لحظنا ازدياد نسبة فردية العمل، فنجد 69.23% لجماعة العمل و 30.76% لفردية، أما في الفئة في الفيئة الأخيرة

التي هي أكثر من 10 سنوات لحظنا نفس شيء فئة سابقة، بحيث سجلنا 60% في جماعة العمل و40% في فرديته.

جدول رقم (18) يبين الشعور بالتقدير والأمن عند الانتماء لجماعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	النسبة الإيجابية
65%	39	نعم
6.66%	4	لا
28.33%	17	أحيانا
100%	60	المجموع

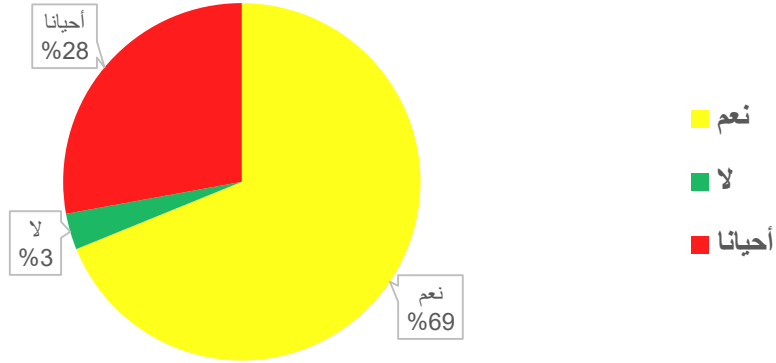


شكل رقم (21) يبين الشعور بالتقدير والأمن عند الانتماء لجماعة العمل

يشير الجدول إلى أن نسبة العمال الذين يشعرون بالتقدير والأمن عند الانتماء لجماعة العمل هي 65%، ثم تليها نسبة 28.33% التي تمثل 17 عمال وهم الذين أجابوا الانتماء لجماعة العمل يشعرهم أحيانا فقط بالتقدير والأمن وذلك حسب نوعية العمل وطبيعته، ثم تأتي نسبة 6.66% للذين ينفون الشعور بالتقدير والأمن عند الانتماء لجماعة العمل.

جدول رقم (19) يبين تبادل للآراء مع زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	النسبة / الإجابة
70%	42	نعم
3.33%	2	لا
26.66%	16	أحيانا
100%	60	المجموع

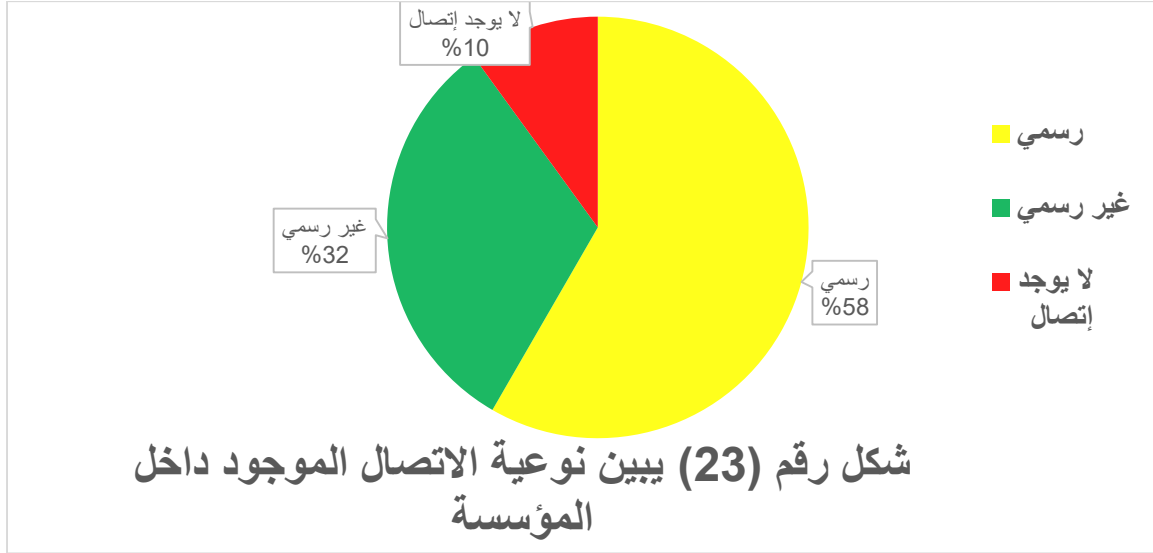


شكل رقم (22) يبين تبادل للآراء مع زملاء العمل

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نرى أن 70% من العمال في المؤسسة يحبّون العمل مع الزملاء وتبادل الآراء ويقدمون بتوجيهات زملائهم مما يضمن السير الحسن والإيجابي للعمال مما يساعدهم على حل المشاكل الخاصة بالعمل وزيادة نشاط العمل بحيث تتولد بينهم علاقة قوية، كما هناك من لا يحتكون مع الزملاء ولا يتبادلون الآراء في المؤسسة وهذا بنسبة ضئيلة وهي 3.33%، وهناك كذلك من أجابوا بـ أحيانا وذلك بنسبة تقدر بـ 26.66%، فقد جاء في دراسات أو تجارب 1927 التي كانت في مصنع بولاية شيكاغو كانت من نتائجها بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع لأداء العاملين كبديل للفردية.

جدول رقم (20) يبين نوعية الاتصال الموجود داخل المؤسسة

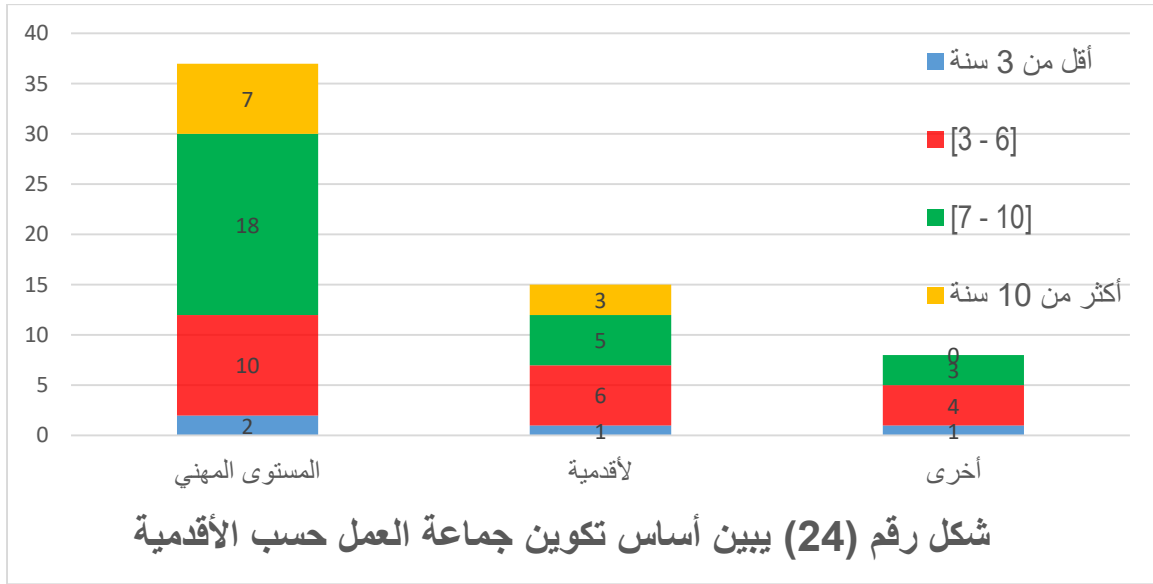
النسبة المئوية	التكرار	النسبة / الإجابة
58.33%	35	رسمي
31.66%	19	غير رسمي
10%	6	لا يوجد اتصال
100%	60	المجموع



تشير إحصائيات الجدول الذي يبين نوعية الإتصال داخل المؤسسة إلى أن الإتصال السائد هو الإتصال الرسمي وذلك بنسبة تقدر بـ 58.33%، أما الإتصال الغير الرسمي فقد سجلت فيه نسبة 31.66%، أما نسبة 10% من المبحثين التي تمثل 10 عمال فقد نفوا وجود الإتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (21) يبين أساس تكوين جماعة العمل حسب الأقدمية

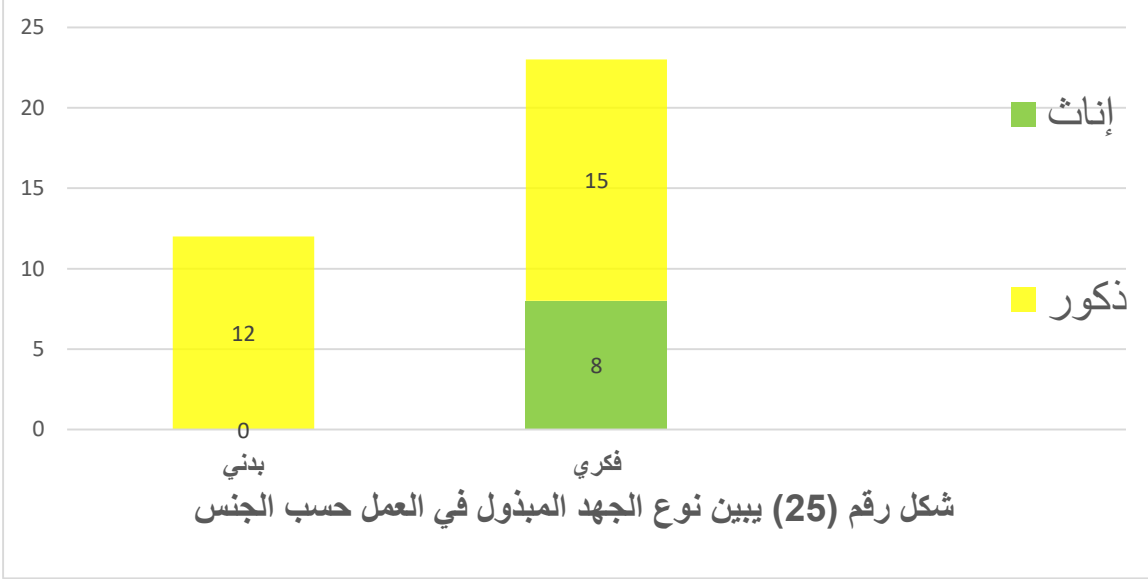
المجموع	أخرى		لأقدمية		المستوى المهني		الجنس الأقدمية في العمل
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%100	25%	1	25%	1	50%	2	أقل من 3 سنة
%100	20%	4	30%	6	50%	10	[6 - 3]
%100	11.53%	3	19.23%	5	69.23%	18	[10 - 7]
%100	0%	0	30%	3	70%	7	أكثر من 10 سنة
%100	13.33%	8	26.66%	16	60%	36	المجموع



حسب المعطيات الإحصائية نلاحظ ان الأسس الذي يتكون عليه جماعة العمل هما المستوى المهني والأقدمية وهناك كذاك بعض أسس أخرى وذلك حسب فئات العمل التي قسمناها حسب الأقدمية في المؤسسة، بحيث نجد في فئة أقل من 3 سنة أعلى نسبة هي التي ترى أن التكوين يكون على أساس المستوى المهني والتي تقدر بـ 50%، أما الأقدمية والأسس الأخرى في هذه الفئة فهي متساوية بنسبة تقدر بـ 25%، أما في الفئة ما بين 3 و6 سنوات فنجد تشابه كبير مع الفئة السابقة، بحيث سجلت أعلى نسبة فيها أساس المستوى المهني التي تقدر بـ 50% ثم يليها أساس الأقدمية بنسبة 30%، أما نسبة الأسس الأخرى التي لم نذكرها هي 20%، أما في الفئة الثالثة التي تمثل ما بين 7 و10 سنوات فقد لاحظنا تشابه كبير مع الفئتين السابقتين الأسس واختلاف في النسبة، بحيث المستوى المهني سجلت فيه 69.23% ثم يليها الأقدمية بـ 19.23% ثم الأسس الأخرى بـ 11.53%، أما في الفئة الأخيرة التي هي أكثر من 10 سنوات فقد سجلت فيها أعلى نسبة في كل الفئات والتي تقدر بـ 70% وذلك في أساس المستوى المهني، و30% في أساس الأقدمية، ولحظنا كذلك انعدام فيها نسبة الأسس الأخرى.

جدول رقم (22) يبين نوع الجهد المبذول في العمل حسب الجنس

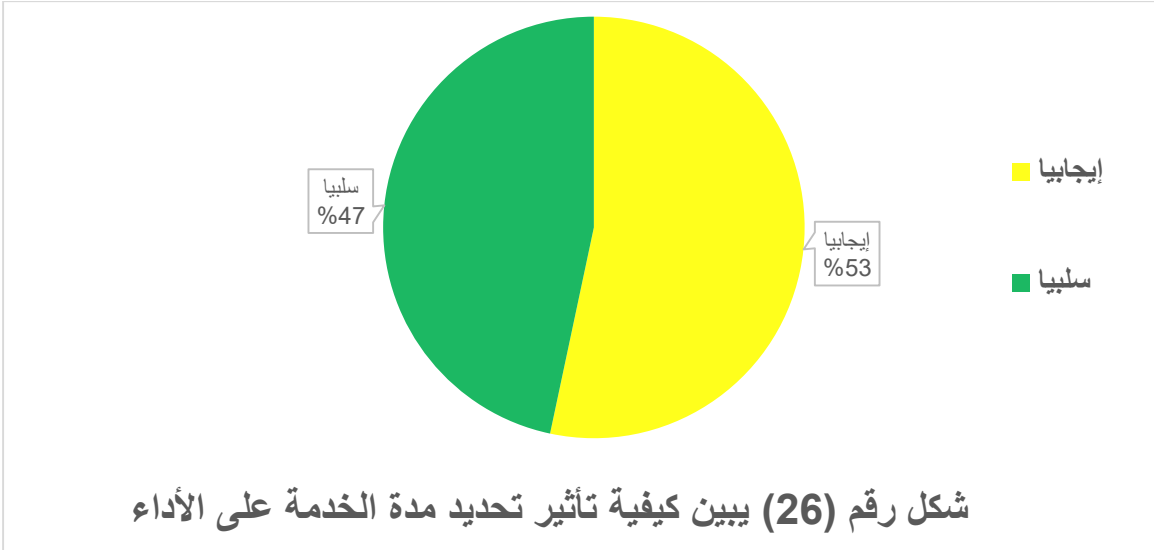
المجموع	ذكور		إناث		الجنس الأقدمية في العمل
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
% 100	12	% 100	12	% 0	بدني
% 100	48	% 83.33	40	% 16.66	فكري
% 100	60	% 86.66	52	% 13.33	المجموع



يشير الجدول إلى نوعية الجهد المبذول في المؤسسة (البدني / الفكري) وذلك مع نوع الجهد، ففي الجد البني نجد للجنس الذكر أعلى نسبة وهي 100% بحيث تتعدم فيه النسبة للجنس الأنثوي، أما الجهد الفكري نجد نفس الشيء أعلى نسبة هي 83.33% للجنس الذكري وهذا راجع إلى طبيعة عمل الرجل ببنيته القوية كرفع الأوزان الثقيلة، أما 16.66% هي نسبة الإناث في الجد الفكري التي تمثل 8 عاملات والتي تمثل نسبتهن الكلية في المؤسسة، أي 100% من الإناث يعتمدن على الجهد الفكري لأن عملهن يقتصر فقط داخل المكاتب.

جدول رقم (23) يبين كيفية تأثير تحديد مدة الخدمة على الأداء

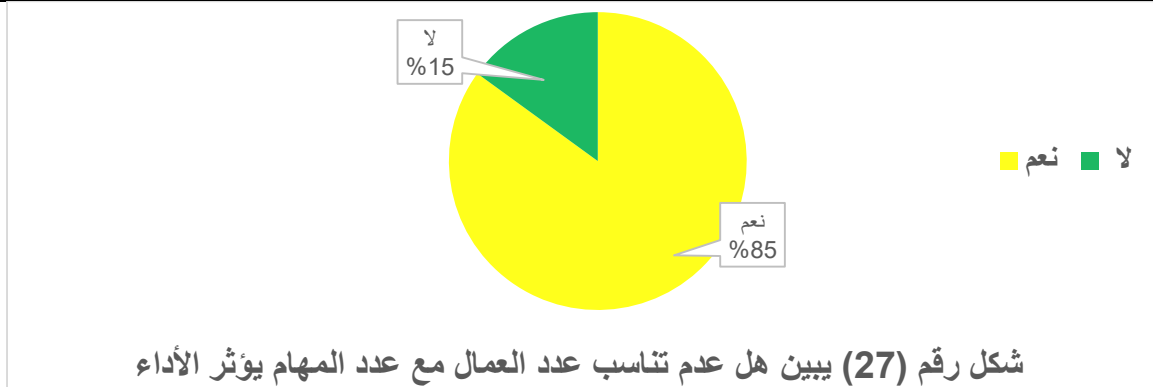
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إيجابيا	32	%53.33
سلبيا	28	%46.66
المجموع	60	% 100



يشير الجدول إلى أن تأثير تحديد مدة العمل او الخدمة على الاداء يُؤثر سواء بالإيجاب أو السلب، وكانت أعلى نسبة هي بالإيجاب والتي تقدر بـ 53.33% أما الذين أجابوا بأنه يؤثر بالسلب على الأداء تقدر نسبتهم بـ 46.66% وهذا قد يولد نوع من ضغط على العامل بحيث لا يقوم بواجبه على أكمل وجه.

جدول رقم (24) يبين هل عدم تناسب عدد العمال مع عدد المهام يؤثر الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	85%
لا	9	15%
المجموع	60	100%

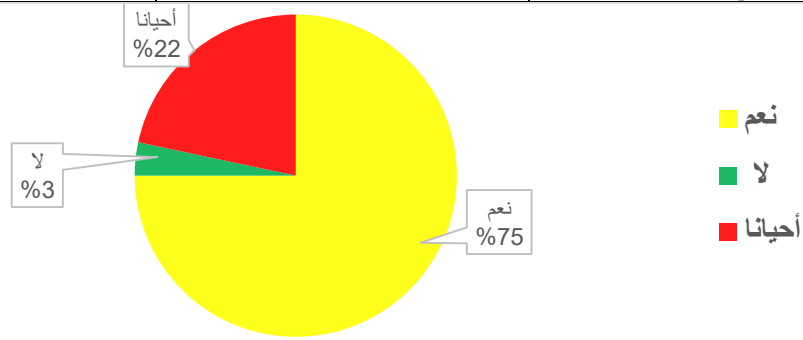


من خلال معطيات الجدول نلاحظ عدم تناسب عدد العمال مع عدد المهام الذي يؤدي في تأثير على الأداء بصفة كبيرة جيدا بحيث تقدر نسبة الإجابة بذلك بـ 85% وبذلك عندما يكون العمل كثير على عامل واحد لن يستطيع إنجازَه فنجد فيه ثغرات وعدم الجودة وبهذا تكون نتائج المؤسسة ضعيفة ويكون لدى العامل ضغط دائم في العمل مما يؤدي إلى الهروب

منه أو التغيب، أما نسبة 15% التي تمثل 9 عمال فقد لا يرون تأثير في عدم تناسب عدد المهام مع عدد العمل.

جدول رقم (25) يبين القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	75%
لا	2	3.33%
أحيانا	13	26.66%
المجموع	60	100%

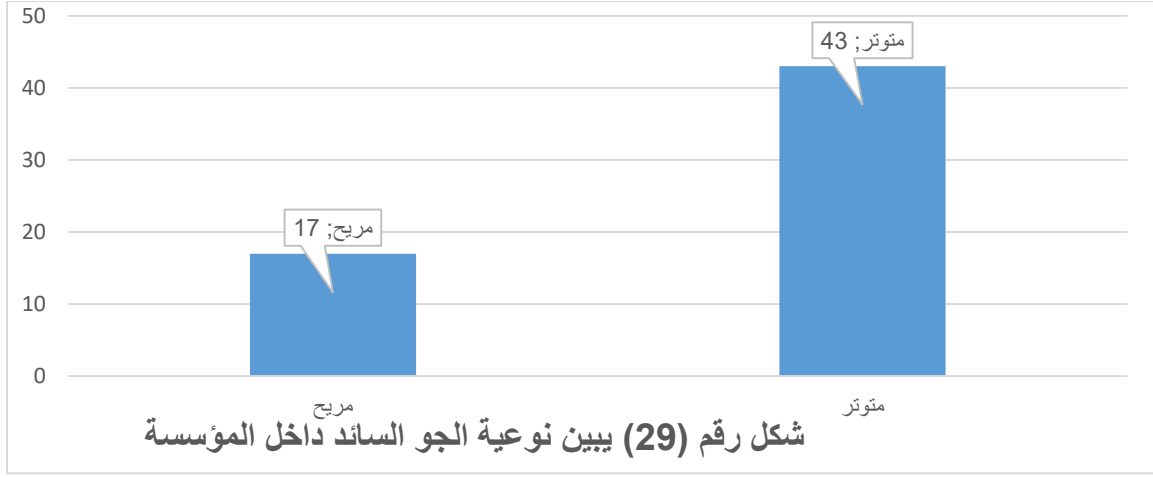


شكل رقم (28) يبين القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين لديهم القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة هي 75% من العمال وهذا يعود إلى القومية الذي يساعد على تنمية الخبرة الواسعة وكذلك ونوع الجنس الذي يغلب في المؤسسة وهو جنس الذكر الذي يتناسب العمل معه، ثم تأتي فئة العمال الذين أجبوا أحيانا والتي تقدر نسبتهم 26.66%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذين يقومون به وكذلك إن كان من مستواهم الفكري والبدني، ثم نجد نسبة ضئيلة جدا وهي 3.33% لا يستطيعون التكيف والقدرة على ذلك لعدم خبرتهم.

جدول رقم (26) يبين نوعية الجو السائد داخل المؤسسة

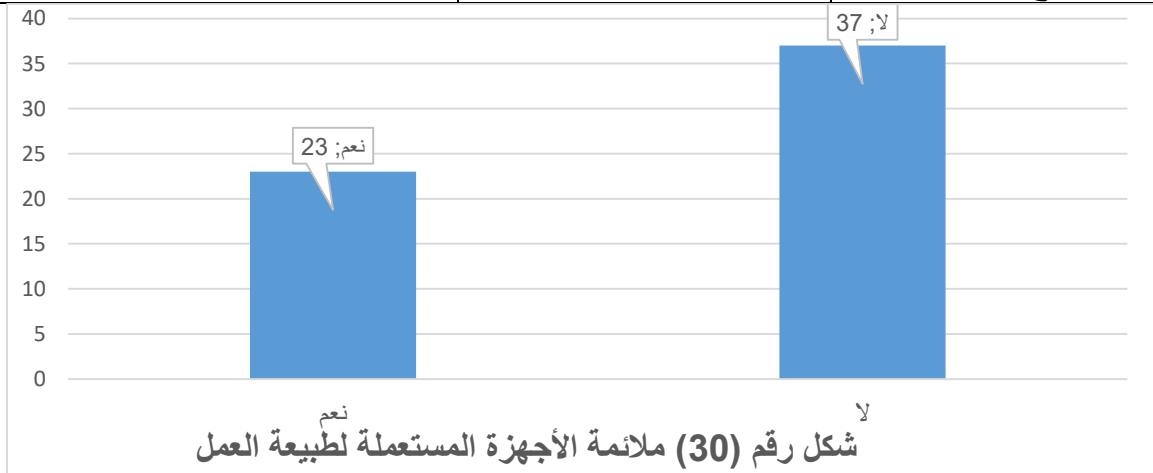
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مريح	17	28.33%
متوتر	43	71.66%
المجموع	60	100%



من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن جو السائد داخل المؤسسة هو الجو المتوتر الذي يقدر بـ 71.66%، ثم تأتي نسبة 28.33% للجو المريح، وهذا بسبب ضغوطات العمل الزائدة على حدها وعدم ملائمة وسائل العمل مع العمل وكذلك نوعية التواصل مع الزملاء أو الرؤساء.

جدول رقم (27) ملائمة الأجهزة المستعملة لطبيعة العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	38.33%
لا	37	61.66%
المجموع	60	100%

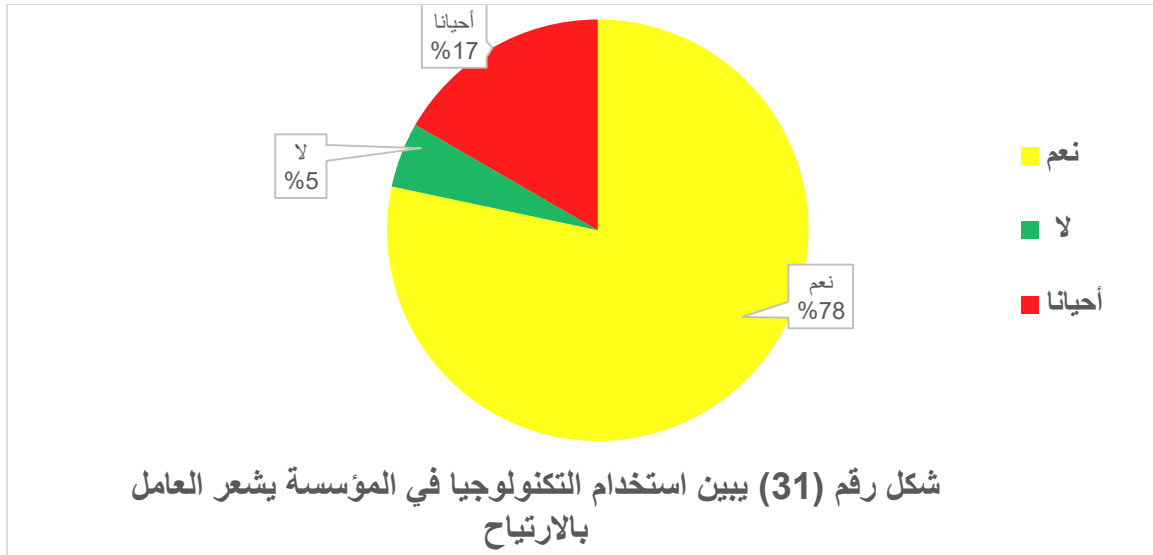


نلاحظ من خلال الجدول إلى أن الأجهزة المستعملة في المؤسسة لا تلائم طبيعة العمل وهذا بنسبة 61.66% فقد تكون هذه الوسائل قديمة لا تواكب التكنولوجيا ولا تلائم العمل،

ثم تأتي نسبة الذين يرون أن الوسائل المستخدمة في هذه المؤسسة تلائم طبيعة عملهم وتساعدهم على الأداء الجيد والتي تقدر بـ 38.33%.

جدول رقم (28) يبين استخدام التكنولوجيا في المؤسسة يشعر العامل بالارتياح

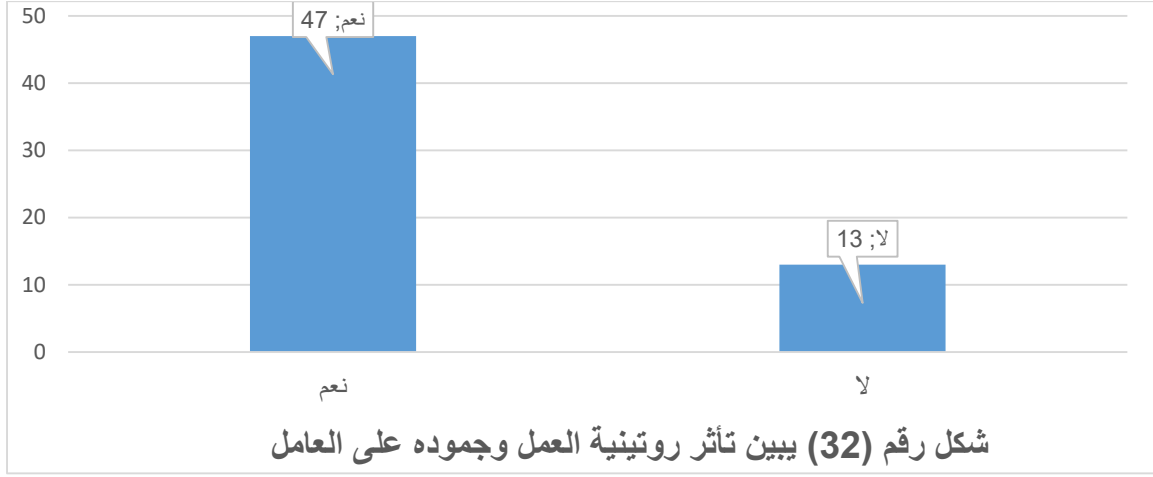
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	78.33%
لا	3	5%
أحيانا	10	16.66%
المجموع	60	100%



من خلال إحصائيات الجدول نلاحظ أن استخدام التكنولوجيا في المؤسسة يشعر العامل بالارتياح وهذا بنسبة تقدر بـ 78.33%، ثم تليها فئة الذين يرون أن التكنولوجيا تشعرهم بالارتياح أحيانا فقط والتي تقدر نسبتهم بـ 16.33%، ثم تأتي نسبة الذين ينفون ميزة الارتياح للتكنولوجيا في المؤسسة والتي تقدر نسبتهم بـ 5%.

جدول رقم (29) يبين تأثير روتينية العمل وجوده على العامل

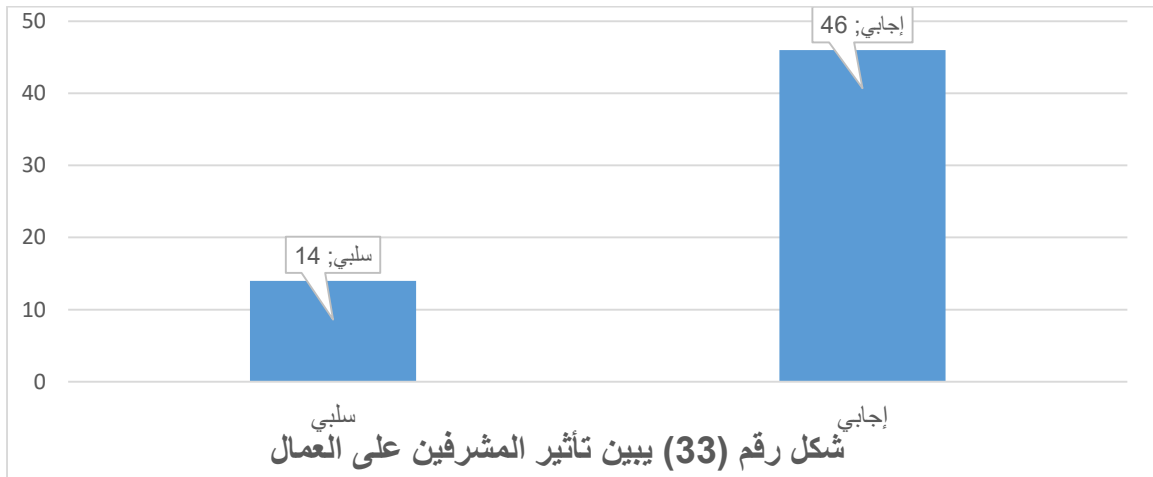
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	78.33%
لا	13	21.66%
المجموع	60	100%



من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن روتينية العمل وجموده يؤثر على العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 78.33%، لأنه يسبب الملل والخمول والضغط النفسي مما يؤثر على عملية الأداء، ثم تأتي نسبة 21.66% للذين يرون أن لروتينية العمل لا علاقة مع الأداء الجيد.

جدول رقم (30) يبين تأثير المشرفين على العمال

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
سلبي	14	23.33%
إيجابي	46	76.66%
المجموع	60	100%

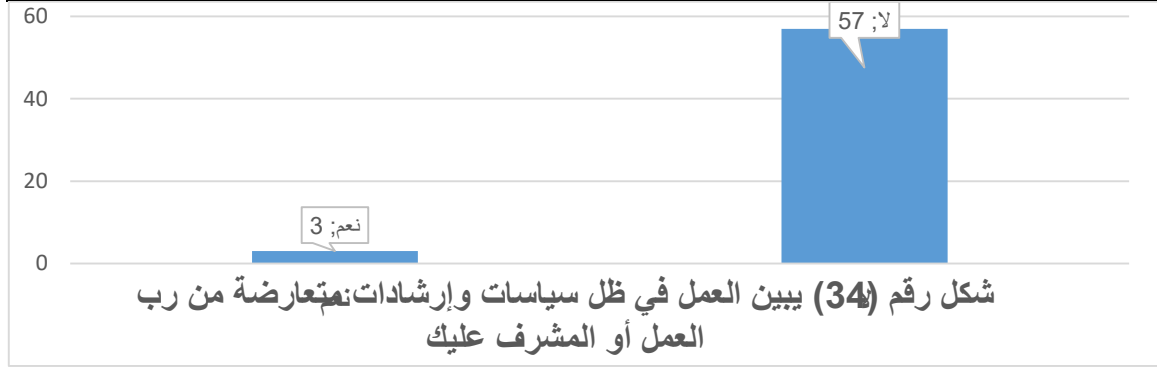


من خلال الجدول نلاحظ تأثير المشرفين على العمال في المؤسسة هو تأثير إيجابي وهذا بنسبة تقدر بـ 76.66% وهذا يوضح طريقة التعامل داخل المؤسسة ووجود علاقة

جيدة وأيضا وجود تواصل وتعاون بين المشرفين والعمال، ثم تليها فئة العمال الذين لا يتأثرون بالمشرفين بحيث تقدر نسبتهم بـ 23.33%.

جدول رقم (31) يبين العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة من رب العمل أو المشرف عليك

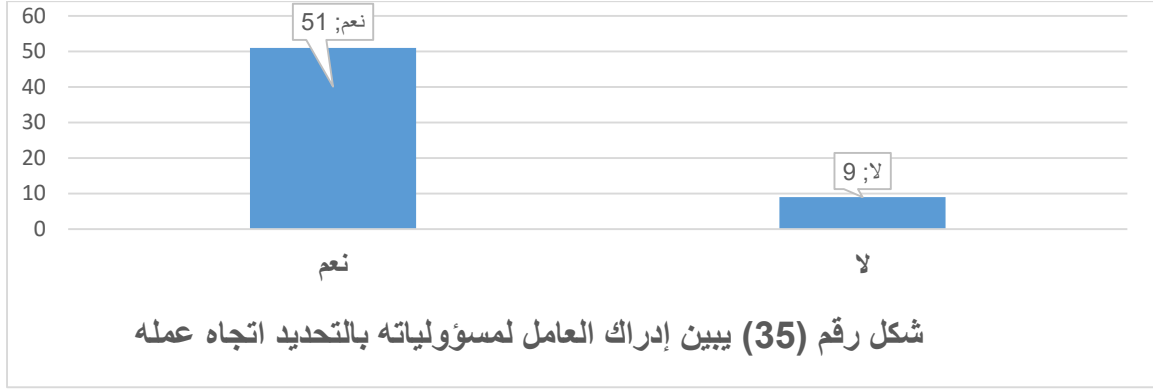
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	5%
لا	57	95%
المجموع	60	100%



من خلال إحصائيات الجدول نلاحظ أن العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة يزيد العامل ويشمل قدراته على العمل وهذا بـ نسبة 95% ثم تليهم نسبة 5% لا تؤثر عليهم لآراء مختلفة.

جدول رقم (32) يبين إدراك العامل لمسؤولياته بالتحديد اتجاه عمله

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	85%
لا	9	15%
المجموع	60	100%



من خلال معطيات الجدول نرى أن إدراك العامل المسؤولية بالتحديد اتجاه عمله داخل المؤسسة بالإجابة بنسبة 85%، ثم تليها نسبة 15% للذين لا يدركون مسؤولياتهم بالتحديد هذا ما يؤثر سلبا سواء على العامل أو على العمل وبذلك نوعية الأداء، كما جاء في دراسة "بونغ" "BO NG" سنة 1997 في نيويورك، وعنوانها مصادر ضغوط العمل لأنماء المكتبات ورضاهم الوظيفي، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مصادر ضغوط العمل التي يتعرضون لها ومدى رضاهم الوظيفي عن طبيعة عملهم، وأشارت نتائج دراسته إلى أن تأتي ضغوط العاملين في خدمة الجمهور من عدم الفهم للدور الوظيفي وعدم حصولهم على التقدير المناسب، إضافة إلى حجم العمل.

تحليل الفرضيات

الفرضية الجزئية الأولى لعبء العمل تأثير على الأداء الوظيفي:

عبء العمل هو تحمل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته وهو يعتبر مصدرا من مصادر المسببة للضغوط الوظيفية، وهذا ما نؤكد في بحثنا هذا، وذلك من خلال الجدول رقم 11-24، بحيث نجد في الجدول رقم (24) نسبة 85% من عدد العمال يؤثر عليهم عدم تناسب عدد العمال وعدد المهام، لأن هذا يربكهم كثيرا، فالعمل الكثير على عامل واحد لا يستطيع إنجازه.

بحيث يطلب من العامل القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد، كان يطلب منه القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة وذلك دون راحة، هذا ما نؤكد من خلال الجدول رقم (11-12) حيث الراحة والتوفيق بين راحة الجسم والعمل المكثف يساعد على تحقيق أداء أفضل، و86% من العمال يرون أن الراحة عامل مهم، وعدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم مثل في العلاقات كلها تسبب نسب عالية من الضغوط التي تعرقل عملية الأداء.

فمن خلال تحليل المعطيات والجدول نؤكد أن الفرضية القائلة لعبء العمل تأثير على الأداء الوظيفية أنها فرضية صحيحة.

تحليل الفرضية الجزئية الثانية: لعموض الدور تأثير على مستوى الأداء.

عندما لا يعلم العامل حقيقة ما هو مطلوب منه والقيام به على وجه الدقة، هذا ما يثير فيه الارتباك والتوتر وعادة الهروب من العمل والعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة واستقبال أوامر مختلفة ومتناقضة وافتقار العامل إلى المعلومات التي يحتاج إليها من أجل إنجاز عمله في المؤسسة وجهله للمهام التي يفترض به القيام بها، هذا ما يؤكد الجدول رقم (31) بحيث 95% من العمال يدركون أن غمض دورهم في المؤسسة التي يعملون بها تعرقل عملية أدائهم وتحد من قدراتهم على العمل، بحيث يغيب لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

من خلال التحليل نجد أن الفرضية القائلة لغموض الدور تأثير على مستوى الأداء هي فرضية صحيحة ومؤكدة.

عموماً يمكن القول إن هذه الدراسة كشفت أن الضغوط المهنية بأنواعها المختلفة تؤثر سلباً على مستوى أداء العامل في المؤسسة التعاونية للخضر والحبوب الجاف بـذراع بن خدة، مما قد يسمح لنا بتعميم هذه النتائج على المؤسسات الأخرى.

نتائج الدراسة:

فمن خلال تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها ومناقشتها وعلى ضوء ما توفر من دراسات سابقة توصلت نتائج دراستنا إلى ما يلي:

هناك اهتمام من العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أدائهم للمهام والواجبات الوظيفية، وهذا ما يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

إن إدارة المؤسسة لديها إتجاهات بشكل مستمر لتوفير أحدث التقنيات لمواكبة التطور التكنولوجي بهدف رفع مستوى أداء المؤسسة وزيادة الحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن. إن المقدار الغير المناسب المسببة للضغط يؤدي إلى إنخفاض دافعية العاملين وعدم القدرة على التركيز وارتفاع لمعدل النزاعات وتأخر في إنجاز الأعمال.

أظهرت النتائج إلى أن هناك عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي لفرص الترقية، بحيث نظام المؤسسة لا يتسم بالوضوح ويتجاهل عملية الترقية المبينة على الكفاءة وعدم وجود مستويات إدارية تلبي طموح العاملين وزيادة الدرجات الوظيفية.

التوصيات:

إثراء وإغناء الأعمال التي يؤديها العمال وذلك من خلال توضيحها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية، وتحسين الوضع الوظيفي لهم، لأن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالمتعة والتحدي في العمل ويقلل من الشعور بالملل والاكتئاب الناتج عن التكرار.

يجب على إدارة المؤسسة بضرورة الاهتمام والبحث عن المصادر التي تشكل ضغوط للعامل والتي تؤثر سلبا على سلوكهم والسعي الجاد للتخفيف منها ومنع تكرارها لأنها تعرقل تحقيق المؤسسة لأهدافها.

البحث عن آليات فعالة ومناسبة لتوضيح المشاكل العالقة خاصة مع الإدارة لتجيب الالتزام وتحقيق الرضا الوظيفي.

التوجه نحو العلاقات أي ربط علاقات جيدة مع زملاء العمل والتأكيد على روح المبادرة والمشاركة في إتخاذ القرارات، لأنها مسؤولية جماعية وتحقيق الالتزام الوظيفي بأخلاقيات عالية.

ضرورة مساعدة العمال في المؤسسة للتخفيف من ضغوطات العمل وذلك بالإرشاد وتشكيل دورات تدريبية لمساعدتهم على مواجهتها.

إتباع الإجراءات الإدارية وفق مبادئ الإدارة الحديثة ومنهج الإدارة الإنسانية للتخفيف من مستو الضغوط.

تفعيل أسلوب وضع شخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي.

خاتمة:

وما يمكن استخلاصه في نهاية هذه الدراسة التي كانت بعنوان الضغوط المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي التي طبقت على 80 عامل بأجناس ورتب مختلفة في العمل لنا أهم مسببات الضغوط في المؤسسات التي تعرقل أداء العامل، مما تبين لنا وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء وبمعرفة أهم مصادر الضغوط تستطيع المؤسسات تفاديها وتحقيق أفضل أداء ما يساعد المؤسسة على التطور والترقي نحو الأفضل.

المراجع

باللغة العربية:

1- الكتب:

أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1984.

أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية على شركة الاتصالات في فلسطين، سنة 2008.

الفريجات: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصر، دار أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2009.

بن زروال فتيحة: الإجهاد على مستوى المنظمة، المصادر والتأثيرات واستراتيجيات المواجهة، دراسة نفسية وتربوية، عدد4، 2010.

بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، قسنطينة، 2008.

جان بنجمان ستوا: الإجهاد أسبابه وعلاجه، ب ط، منشورات عويدا، لبنان، 1997.

جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006.

حسين حريم: السلوك التنظيمي من منظور سلوك الموارد البشرية في المنظمة، عمان، 2003.

حنان عبد الرحيم الاحمدي : ضغوط العمل لدى الأطباء-المصادر والأعراض، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2002.

خضير فريجات وموسى النوري وأنعام شهابي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1 إثراء للنشر، عمان، 2008.

خلافي، مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد جدة مكنية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.

الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان الأردن.

رواية حسن "أ": إدارة الموارد البشرية، روايا مستقبلية، الدار الجامعية 2003.

سليمان عدلي هاشم عبد المنعم: **الجماعات والتنشئة الاجتماعية**، مكتبة القاهرة الحديثة، د ط، 1970.

سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.

الصبني خالد: **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003.

طه عبد العظم حسين وسلامة عبد العظيم: **استراتيجيات الإدارة الضغوط التربوية والنفسية**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006.

عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، **علم النفس التنظيمي والإداري**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007.

عاشور أحمد صقر: **إدارة القوى العاملة**، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة 1983.

عاشور أحمد صقر: **إدارة القوى العاملة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.

عبد الحكم أحمد الخزماني: **آفة العصر ضغوط العمل والحياة**، دار وائل للنشر والنوزيع، بدون سنة،

عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: **ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991

عبد الغفار حمطي وآخرون: **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مكتبة وطبعة الأشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002.

عبد الفتاح حسن: **مبادئ القانون الإداري الكويتي**، ذات السلاسل، الكويت 1969

عبد الفتاح محمد دوي دار: **أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001

عبد الفتاح مراد: **موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والموثقات**، الإسكندرية، مصر، د ط، د سنة.

علي السلمي: **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، د سنة.

عماد بوحوش: **دليل البحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، المؤسسة الوطة للكتاب، الجزائر، ط2، 1990.

- عمر محمد التومي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- العميان محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- الفريجات خضير كاظم وموسى سلامة: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، دار أثير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- فضيل دليو: أنواع المعاينة في البحوث الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999.
- كاتر دورين وآخرون، ت/ عيسى محمد طاعة: تنظيم وقيادة الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، د ط، مصر، 1965.
- ماجد العطية: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر، العراق، 2003.
- ماجدة عطية: سلوك المنظمة، دار الشرق، لبنان، د ط، 2003.
- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ب ط، جامعة الأزاريطة، 2005.
- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، ط1، 1975.
- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د ط، 2008.
- محمد جمال بردعي: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1968.
- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- محمد راويه: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003.

- محمد شفسق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبية الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- محمد على محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ط، 1983.
- محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، لبنان، د ط، 1985.
- محمود عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
- محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- هلال محمد: مهارات إدارة الضغوط السيطرة والتحكم في الضغوط، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000.
- هناء محمد الشويخ: أساليب تخفيض ضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية، أشراك للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- الهيمن محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل لنشر، 2005.

2- المجالات:

- حسني معد محمود: ضغوط العمل لدى العاملين، مجلة كلية التربية، القاهرة، العدد 34، 1993.
- حمدي علي الفرماوي: ضغوط العمل والاتجاه نحو تدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مجلد 7، العدد 17، القاهرة، 1997.
- رجاء مريم: مصادر الضغوط المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الثاني، 2008.
- سعود محمد النمر: دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16 العدد 02، عمان.

سعود محمد: دراسة تحليلية العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 16، العدد 2، عمان 1994.

ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها" المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 5616، المملكة العربية السعودية 2009.

عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومترتباته على المرؤوسين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، العدد 1، جامعة الكويت، 1996.

عويد شعبان: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة للدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد 1، جامعة الكويت، 2000.

فائق فوزي عبد الخالق: ضغوط العمل، مجلة أفق إقتصادية، إتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات، مجلد 17، العدد 67.

منصور بن نايف العتيبي وأسامة حسن جابر: علاقة الضغوط الوظيفية بالتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة بهران، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، 2011.

3- الرسائل الجامعية:

جمعي أمين عبد الهادي نظرية الكفاية في الوظيفة العامة: رسالة دكتوراه كلية الحقوق، القاهرة، 1977.

الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة، 2013.

عادل علي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة 2002.

عبد الحميد شحام : علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006-2007.

مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2006-2007.

ميسون وسليم السقا، أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

باللغة الأجنبية:

Robbins J & Wieseema M. «**Aresousse Based Adprouchto، Multibssiness firm: Emprical analysis of portfolie inter relation ship and corport Financial**» stratégie management journal vol: no. 1995.

Marc, Salamon ; vivre avec son stress, ed Pasteur, Paris, 2006.

Ivancevich. G & Kono paske, D., **Organization Behavior**. Strucher and process. Mc Graw Hill companies. Twelfth ed. North America, 2006.

Bayard، **stress, fatigue, pression**, Paris, 1974.

Mahmoud Boudaren, **le stress entre bien être et souffrance**, ed Bert, Alger, 2005.

M. Ferreri, **le stress de la psychologie**, l'approche thérapeutique, Paris.

إندروندي سيزلافي، مارك جي دالاس: **السلوك التنظيمي والاداء**، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.

بيتر هانسون: **ضغط العمل طريقكم إلى النجاح**، ت: عبد الكريم العقيل، ط 1، مكتبة جرير الرياض، 1998، ص320.

الملاحق