



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2021/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

## الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة حالة جامعة العربي التبسي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة-

من إعداد الطالبين: إشراف الأستاذة:

- حميد بوازدية
  - سفيان سعدود
- راضية عروف

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universitè el Arabi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
راضية عروف		مشرفا ومقرررا
		عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

أول من يشكر و يحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار. الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، و أنار دروبنا، فله جزيل الحمد و الثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله، "محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصلوات و أظهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، و حثنا على طلب العلم أينما وجد. لله الحمد كله والشكر كله أن وقفنا و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.....

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتورة المشرفة "راضية عروف"، التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل ولم تبخل علينا بتوجيهاتها التي لا تقدر بثمن..... كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم سيتم هذا العمل.

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.  
كما نشكر الدكتور محمد كشرود على نصائحه.....

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد، والرشاد، والعفاف والغنى، وأن يجعلنا هداة المهتمين...

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وعيت على الدنيا وهي أمامي بذور الحياة  
فكانت السند والنبراس لدربي ونور عيني أُمي الغالية أطال الله في عمرها... إلى  
الأب الكريم الذي صال الليل والنهار من اجلي....

كما اهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي...

إلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة والوفاء...

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي هذه...

إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة ومجالس العلم خاصة طلبية قسم علوم

التسيير وخاصة دفعة إدارة أعمال...

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبد أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل

أطوار التعليم...

إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسماءهم.

سفيان

# إهداء

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل والى كل من في الوجود بعد الله ورسوله  
أمي الغالية رحمها الله ...

والى قبس النور والعطاء الرباني، والدي الغالي رحمه الله...

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي...

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ... ومن أحببتهم بالله أصدقائي مع تمنياتي لهم  
بالنجاح...

إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "راضية عروف" مع عظيم امتناني وتقديري.

حميد



# الفهرس العام

الفهرس العام

شكر و عرفان	
إهداء	
II-I	الفهرس العام
I	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق
أ و	المقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: الإطار النظري للضغوط المهنية
03	المطلب الأول : ماهية الضغوط المهنية
10	المطلب الثاني: مصادر ضغوط المهنية
18	المطلب الثالث: إستراتيجيات الضغوط المهنية
21	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية
21	المطلب الأول: ماهية الإداء الوظيفي
26	المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي
28	المطلب الثالث: الضغوط المهنية والأداء الوظيفي
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: واقع الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة-

34	المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة -
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة-
39	المبحث الثاني:الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: إجراءاتالدراسة
42	المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة
48	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
58	قائمة المراجع
61	الملاحق





# فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	عدد الأساتذة والطلبة المسجلين	01
37	عدد الموظفين الإداريين	02
39	تداول الاستبيان	03
41	سلم ليكرت الخماسي	04
41	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	05
42	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	06
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة للدراسة	07
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الضغوط المهنية	08
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي	09
48	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
49	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة	11
51	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	12



فهرس الأشكال

فهرسا لأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	عناصر ضغوط العمل	01
09	الأعراض العامة للتكيف	02
10	العلاقة بين الضغط والأداء	03
11	العلاقة بين ضغط عبء العمل وآثاره	04
17	مصادر ضغوط العمل	05
40	نموذج الدراسة	06



فهرس  
الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	الملاحق
61	الهيكل التنظيمي	01
62	الاستبيان	02
66	نتائج مخرجات SPSS	03

المقدمة

## المقدمة

تتميز بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة و بشكل عام بسمات و معالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر و أن ينافس للبقاء في الوظيفة خاصة في ظل الانفجار المعرفي، و عدم التأكد و الاضطراب البيئي و لكل ذلك نتائج و آثار سلبية على نفسية و صحة الإنسان العامل و صفائه الذهني و النفسي و البدني، كل ذلك بسبب ضغوطات تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة المواقف التي يتعرضون لها، و ما يصاحبها حالات من القلق و الإحباط أو التوتر و الغضب، مما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل و مواقفهم اتجاه عملهم و منظماتهم، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملون يقضون جزء كبير من حياتهم في تلك المنظمة و بيئتها.

يواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفعالية للحد من أثارها الضارة. فالإنسان اليوم يعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والمستمر الذي يصعب ملاحقته في كافة المجالات، فشهدنا خلال السنوات الثلاثين الماضية انتشار الأقمار الصناعية وهبوط الإنسان على سطح القمر، وثورة المعلومات، وتعاظم المعارف والتطور الهائل في وسائل الاتصال والإعلام، فجعلتنا مثقلين بأخبار الأحداث والمشاكل العالمية، إننا نعيش عصرا يطلق عليه العديد من المسميات فهو عصر "الاستمرارية" عند بيتر دروكر، وعصر "عدم التأكد" عند الاقتصادي جون جلبرت وعصر "صدمة المستقبل" عند الكاتب الفيلسوف الفن توفلر عصر "القرية العالمية" عند مارشال ماكولهان الباحث في وسائل الإعلام وغيرها من المسميات مثل عصر الفضاء وعصر الكمبيوتر ويمكن أن يطلق عليه عصر الضغط، حيث أن كارك البرخت يعتبر الضغط هو مرض القرن العشرين.

من هنا لقي موضوع ضغط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمشيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما اثر على صحته وجسده وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمة.

يعد الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة، من خلال العمل الذي يؤديه و مقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة، الأمر الذي يستلزم الاهتمام به و متابعة مستوى أداءه، و ما يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية و بالتالي رفع مستوى أدائه و أداء المنظمة التي يعمل بها



فقد أشارت جملة من الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر، نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة. فأهمية الضغوط المهنية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية لأن فهم الضغوط التي يتعرض لها الموظفون يتوقف على عدة عوامل تساعد في رفع مستوى الأداء. ومما سبق فإن مشكلة هذا البحث تتمحور حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

ماهي مدى تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي ؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي -تبسة-

ولتبسيط الإشكالية ومعالجتها بشكل مفصل يمكن اعتماد الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يؤثر الضغط المهني على رغبة وقدرة العامل على الأداء؟
- هل توجد علاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي؟
- هل يؤثر عبء العمل على انجاز العمل بدقة؟

#### أولاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها:

- 1- الفرضية الرئيسية: تأتي الفرضية الرئيسية كالتالي: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية :
  - 1-1- الفرضية الفرعية الأولى (ف1): يؤثر الضغط المهني على رغبة وقدرة العامل على الأداء.
  - 1-2- الفرضية الفرعية الثانية (ف2): توجد علاقة بين الضغط المهني و الأداء الوظيفي.
  - 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3): يؤثر عبء العمل على انجاز العمل بدقة.

### ثانياً: أهمية الدراسة

- يستمد الموضوع أهميته من الواقع الذي تزيد فيه حدة ضغوط العمل، وهو الأمر الذي فرض علنا لأفراد و المنظمات التفكير بجد في ما يمكنها من احتواء هذه الضغوط ، فأهمية الموضوع تبرز من خلال ما يلي:
- تسليط الضوء على دور الضغوط المهنية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي .
  - تزايد الاهتمام بموضوع الضغوط المهنية عام بعد عام، وإدراك الأفراد والمنظمات جدوى دراستها وتحليلها ووضع الإستراتيجيات الملائمة لاحتوائها والسيطرة عليها لما يرافقها بعض الآثار السلبية على الفرد والمنظمة .
  - قلة الأبحاث النظرية والتطبيقية في مجال ضغوط العمل .
  - تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات والأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:
- تقديم إطار نظري يضم العناصر التي تضمنتها الأدبيات والدراسات فيما يخص مفهومي ضغوط المهنية والأداء الوظيفي.
  - إثراء هذا المجال، حيث يلاحظ قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.
  - إبراز دور الضغوط المهنية في التأثير على الأداء الوظيفي.
  - التعرف على مستوى الضغوط على مستوى مؤسسة.
  - الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة للاستفادة منها في إحتواء مستوى الضغوط المهنية.

### رابعاً: منهجية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة ومحاولة الإجابة على اشكالياتها واختبار فرضياتها، سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي، ويهدف إلى جمع كل المعلومات المتوفرة عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها، ومنهج دراسة الحالة الذي تناول حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام أدوات التحليل الإحصائي التالية:

1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة.

2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الاختلاف، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3- إختباركمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

4- مصفوفة إرتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

5- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

#### خامسا: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس و المنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، حيث تمت الإستعانة بالكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجلات المحكمة والمؤتمرات العلمية، فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير ومواقع الانترنت المعتمدة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الوثائق المقدمة والمتمثلة على وجه الخصوص في حصائل نشاطات المنظمة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

#### سادسا: الدراسات السابقة

يعد موضوع الضغوط المهنية والأداء الوظيفي من المواضيع الحديثة المحفزة للباحثين، نظرا لأهمية الأداء الوظيفي بالنسبة لمختلف المنظمات والتي تعتبر هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه، إلا أنه لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع، لكن هناك دراسات تناولت كل متغير على حدى، قد تمت الإستعانة بها في هذه الدراسة، والتي سيتم استعراضها فيما يلي :

#### 1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة لمبارك بن فالح بن مبارك الدوسري بعنوان " العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي \_"، هدفت إلى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين بحرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز

حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكون عددهم من 423 فرد وقام الباحث بإختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حسب المعدلات الإحصائية والتي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة بـ 203 الأفراد العاملين في مركز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة وذلك بدرجة دقة 90% وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- اتضح أن مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي 3,75 % من 5 وهو مؤشر يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس الخماسي .
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل بيرسون عند مستوى 0.05 فأقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي .
- وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة تدوير العمل بين أفراد المراكز وبين أفراد القيادة.
- العمل على إضافة نقاط تفضيلية للأفراد العملية في المراكز بحرس الحدود عند إعداد بيانات الترقيات .

**1-2- دراسة عثمان مريم (2010) جاءت هذه الدراسة بعنوان " الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية "، أجريت الدراسة على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببسكرة تتمحور حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز من خلال طرح التساؤل التالي : ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية والدافعية للإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية للوحدة المركزية ، تكمن أهمية الدراسة في:**

- أنها تحاول دراسة دافعية الإنجاز لأعوان الحماية المدنية للوحدة المركزية ببسكرة وذلك لان دافعية الإنجاز تعتبر عنصر رئيسي في أداء العامل لمهامه بأكثر فعالية .
  - لغت إنتباه المسؤولين على هذا القطاع للعوامل المسببة للضغوط المهنية وذلك لتحقيق من أثارها على العاملين ، لقد تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي حيث تطبيق الدراسة على عينة عشوائية حديثة تقدر بـ 100 عون .
- وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- وجود علاقة إرتباطية سالبة بين الضغوط المهنية ودافع تجنب الفشل .
- إن الضغوط المهنية لا تتأثر بكل من العمر وسنوات الخبرة .

1-3-دراسةبوخاري محمد جاءت هذه الدراسة بعنوان " فعالية الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المدرسة الجزائرية ضمن تخصص لاتصال في المنظمات "،وتتلخص إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي : إلى أي مدى تؤثر فعالية الإتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟ ، وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية كمنظومة إجتماعية مفتوحة وإنعكاس ذلك على أداء أفرادها .
- تحديد الأساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي لرفع مستوى أداء الأساتذة في المدارس الجزائرية .
- تم إختيار العينة بطريقة عشوائية بحيث تم تصنيف الأساتذة لصنفين هما أستاذ مواد علمية وأستاذ مواد أدبية واشتملت عينة الدراسة على 200 أستاذ بنسبة 25.21 % من مجتمع البحث الكلي وقد إستخدم الباحث المنهج الكمي بحيث خلصت الدراسة وفقا لفرضيات البحث إلى النتائج التالية :
- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية يؤدي إلى إرتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.
- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية والتربوية والتدعيمية يؤدي إلى إرتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.



الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
للدراسة

## مقدمة الفصل

تعتبر الضغوط المهنية من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة. حيث يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعهم تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران العمل، وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها. يعتبر الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه بالمرجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب لإنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجازه فإنه يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرض إلى موضوع الضغوط المهنية من خلال تعريفها وإبراز مراحل الضغوط المهنية وأنواعها ومصادرها وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

- ❖ المبحث الأول: الإطار النظري للضغوط المهنية (العمل)
- ❖ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

## المبحث الأول: الإطار النظري للضغوط المهنية.

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية، جعلت إنسان العصر يتأثر و لا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، و يتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق و سهل الاستشارة و الانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي و علاقته مع زملائه ورؤسائه و ربما صحته النفسية و الجسدية، و في هذا المبحث تحدد ماهية ضغوط العمل في المطلب الأول من مفهوم و عناصر و أنواع و مراحل التي تقسر لنا الضغوط أما بالنسبة للمطلب الثاني سنتطرق إلى مصادر ضغوط العمل، وأخيرا في المطلب الثالث سنتطرق إلى استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل. ، لذا سيتم التفصيل في ذلك من خلال ما يلي:

❖ المطلب الأول: ماهية الضغوط المهنية.

❖ المطلب الثاني: مصادر الضغوط المهنية.

❖ المطلب الثالث: استراتيجيات الضغوط المهنية.

### المطلب الأول: ماهية الضغوط المهنية

لقد احتل موضوع الضغوط المهنية جل اهتمام الباحثين والمهتمين بدراسة الضغوط من أجل محاولة التوصل لمعرفة أهم عناصر ومصادر تلك الضغوط.

### أولا: مفهوم الضغوط المهنية

بالرغم من أنه لفظ شائع الاستخدام في الحياة اليومية إلا أن المتخصصين يعرفون الضغوط تعريفا دقيقا لتمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى.

#### 1- تعريف الضغوط المهنية:

الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء، وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني "المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد، أما في علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع من حوله، وتتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع وعدم الارتياح والشعور بالألم".<sup>1</sup>

أما مصطلح ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر لتعني "إكراه وقسر وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية". ومنذ ذلك الوقت تباينت آراء ووجهات

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012، ص 13.



نظر الباحثين حول تعريف ضغط العمل، حيث يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط.

حيث عرف بورن (Baroun) ضغط العمل "بأنه استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".<sup>1</sup>

أما برودزنيكي وزملائه (Brodzinki&Others) فيعرفون ضغط العمل بأنه "تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي".<sup>2</sup>

ويعرف كل من إيفانسييفتش وماديسون (Ivancevich&Matteson) الضغوط الوظيفية بأنها "استجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهدة من تأثيرات وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في التنظيم".<sup>3</sup>

ويعرف سمير عسكر ضغط العمل بأنه "مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له".<sup>4</sup>

في حين يعرف سيزلاقي (Szilagy) وآخرون ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية، تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وينتج العوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".<sup>5</sup>

ويرى الباحث أن ضغط العمل يعكس مدى مقدرة الفرد على التأقلم أو التكيف مع المواقف الناتجة عن العوامل التنظيمية والبيئية والشخصية، والتي تؤدي إلى رد فعل وعدم انتران مما يؤثر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية، وتؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لإنجاز مهامه.

ومن خلال ما سبق يمكننا استخلاص تعريف شامل لضغوط العمل " هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في

<sup>1</sup> الزغبي دلال، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 33.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2011، ص 21.

<sup>4</sup> عاشور خديجة، ضغوط العمل - النظريات والنماذج-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2012، ص 56.

<sup>5</sup> بهاء الدين ماجدة والسيد عبيد، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 19.

العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي ضغوط".

## 2- خصائص ضغوط العمل:

تمتاز الضغوط المهنية في العمل بالعديد من السمات والخصائص التي يستطيع الموظف تمييزها على أنها ضغوط مهنية وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ تعتبر الضغوط المهنية في العمل شائعة دوماً وتوجد في جميع الوظائف ولا تقتصر على مجال مهني واحد أو موظف واحد، بحيث يتمثل ازدحام المكاتب في العمل وزيادة طلبات العملاء وتغيير مواعيد الاجتماعات المهنية في العمل، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الموظف وأعصابه وحالته المزاجية في العمل.

➤ يختلف الموظفون في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط المهنية، وذلك ناتج عن معرفتهم لهذه الضغوط، حيث يكون العمل مقلق ويؤدي للتوتر عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للإبداع المهني عن الشكل المطلوب ويعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغياب فرص النجاح المهني التي يسعون لها.

## 3- أهمية ضغوط العمل:

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل محط اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، ويرجع هذا الاهتمام إلى عاملين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

- **الأمراض المترتبة عن هذه الضغوط:** بحيث يشعر الفرد بعد الرضا عن عمله ومن ثم تحصل الاضطرابات النفسية والعقلية مما يؤثر سلباً على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها، فقد تظهر الاضطرابات في شكل ردود فعل سلوكية مثل القلق والنزعة العدوانية والاكنتاب مما يدفع الفرد للانتحار إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية.
- **التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط:** ضغوط العمل يترتب عنها مشكلات مالية سوءاً على المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلى المستوى الوطني أكدت الدراسات أن هناك خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين للضغوط، وعلى المستوى التنظيمي على سبيل المثال،

<sup>1</sup>-Grebout,E,**Stress et Burnout au travail : Identifier, Prévenir** , Guérir.éd.Eyrolles , Paris. 2008, P :66.

<sup>2</sup>-عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2014، ص 45.

قدّرت التكاليف الناجمة عن المخلفات بسبب ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكي بما يزيد عن 150 بليون دولار. وأدت هذه المخلفات إلى انخفاض الإنتاجية والغياب أو العجز في العمل. كما أشار الخضيرى إلى أن موضوع ضغوط العمل أصبح أحد المجالات الأساسية لرجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهناك جوانب عدة تكمن في أهمية الدراسة منها:<sup>1</sup>

- حماية متخذ القرار.
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم الرقابة والتوجيه في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار بالمنظمة.
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناء بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.

### ثانياً: عناصر وأنواع ضغوط العمل

هناك عدة عناصر وأنواع لضغوط العمل يمكن إجمالها في الآتي:

#### 1- عناصر ضغوط العمل:

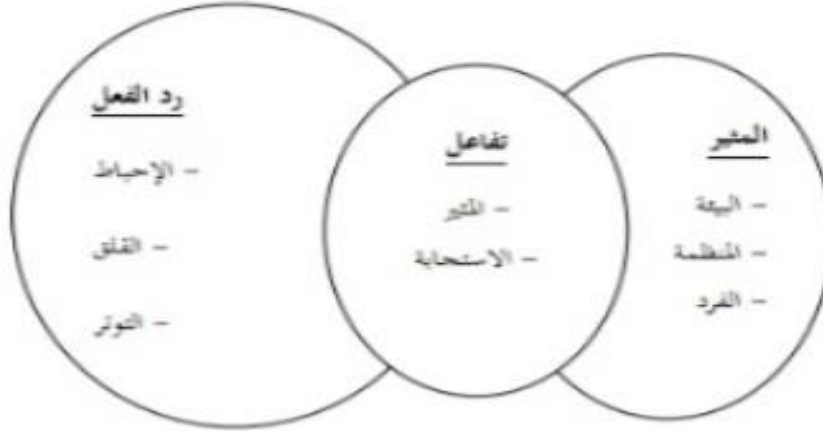
- إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط وهي:<sup>2</sup>
- 1-1 **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن المشرف نفسه أو المديرية أو البيئة وينتج عنها شعور المشرف بالضغط.
  - 2-1 **عنصر الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تنتج عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط، وقد تكون على شكل إحباط والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للمواقف.

<sup>1</sup> - عثمان مريم، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص 78.

3-1 عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. ويحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات.

الشكل (1): عناصر ضغوط العمل



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص 79.

**2-أنواع ضغوط العمل:**

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها:<sup>1</sup>  
 2-1أنواع الضغوط وفق معيار الأسر: وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

2-1-1-الضغوط الإيجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه من ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 167.

**2-1-2-الضغوط السلبية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي... الخ

**2-2-أنواع الضغوط وفق معيار الشدة:** وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة.

**2-2-1-الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

**2-2-2-الضغوط المتوسطة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه... الخ

**2-2-3-الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة... الخ

**2-3-أنواع الضغوط وفق معيار المصدر:** هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

**2-3-1-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ

**2-3-2-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... الخ

**2-3-3-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:** هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة... الخ

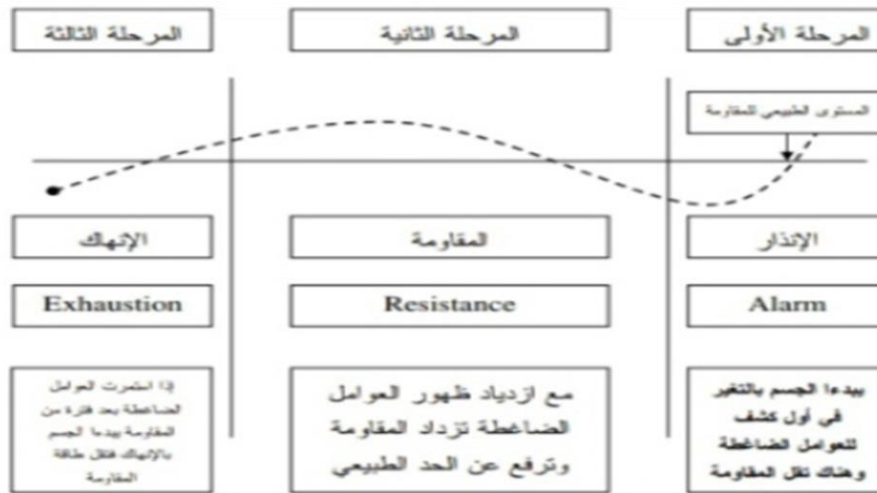
### ثالثا: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها الفرد حتى يظهر عليه أثر تلك الضغوط عليه، ولضغوط العمل أربع مراحل على النحو التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 17، العدد 67، 2006، ص 16.

- 1- **مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، الحساسية للنقد.
- 2- **مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغييرات السابقون يأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين أما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة التالية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.
- 3- **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.
- 4- **مرحلة التعب والإنهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الإنجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية. ويوضح الشكل التالي هذه المفاهيم بشكل مبسط:

المصدر: فائق فوزي عبد الخالق، **ضغوط العمل**، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 17، العدد 67، 2006، ص17



Seley, Hans, (1978) the stress of life (2nd Ed) New York, McGraw Hill

( الشكل رقم ( 2 ) يوضح الأعراض العامة للتكيف )



الشكل رقم 03: العلاقة بين الضغط والأداء.

المصدر: فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 17، العدد 67، 2006، ص 17

### المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل وآثاره

تتعدد مصادر ضغوط العمل وآثاره ويمكن إجمالها في الآتي:

**1- مصادر ضغوط العمل:** تتباين آراء الباحثين في معرفة العوامل والمسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل، حيث يتعرض الفرد إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد، وعلى الرغم من ذلك فقد بين (Wallace & Szilagy) أن ضغوط العمل تتبع بصفة أساسية من ثلاثة مصادر رئيسية وتتمثل في:<sup>1</sup>

**1-1 المصادر التنظيمية:** وتشتمل المصادر التنظيمية على ما يلي:

**1-1-1-1 عبء العمل:** ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكول للفرد مهمة القيام به، فزيادة حجم الأعباء الموكول لفرد ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عال من الضغط، وانخفاض حجم أعباء العمل الموكول للفرد مهمة القيام بها إلى معدل أقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة يصنف عبء العمل إلى نوعين:

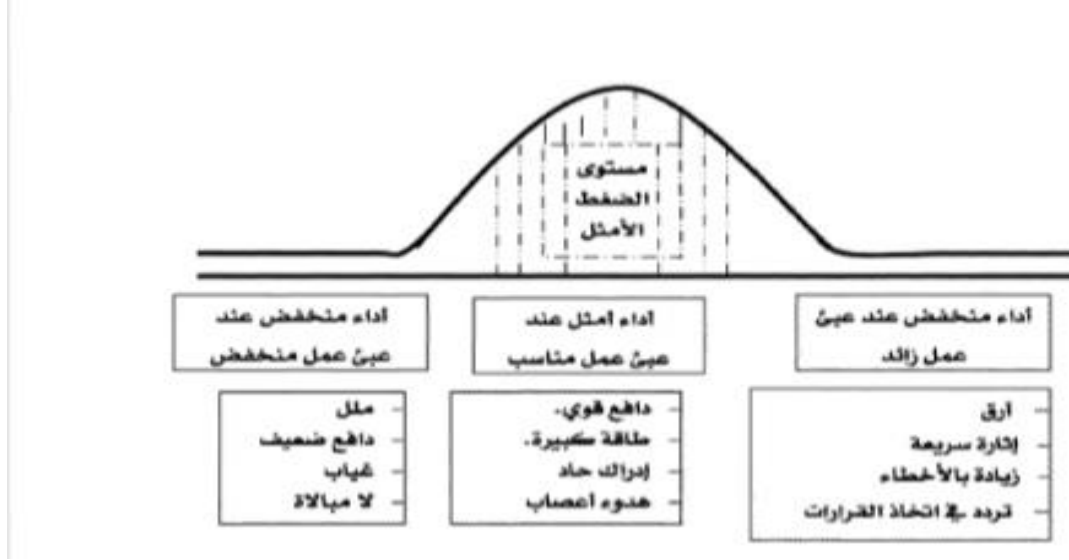
**1-1-1-1-1 عبء العمل الكمي:** ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كافي.

**1-1-1-1-2 عبء العمل النوعي:** ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أبرد من قدرته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل.

**الشكل رقم 04: العلاقة بين ضغط عبء العمل وآثاره.**

<sup>1</sup>- باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوماتية لدى المدرس، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2014، ص ص 112-117.





المصدر: - باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوماتية لدى المدرس، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2014، ص ص 112-117.

**1-1-2- نظم الأجور والحوافز:** ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفز الأفراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما ويرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره أنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات. ويرى الباحث ضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظم الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداع طرق وأساليب تكمن له من خلالها التهرب من أداء الأعمال الموكلة دون أن يتعرض للمساءلة.

**1-1-3- تقييم الأداء:** إن عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة يعني في النهاية أن الأفراد الذي يؤدون عملهم وفقا لما تقضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي أو المعنوي، ويسود اعتقاد بين الأفراد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل ويخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعل هؤلاء الأفراد عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية، ويرى الباحث أن عملية تقييم الأداء على الرغم من أهميتها بالنسبة لكل من المنظمة والمدير والموظف فإنهم الممكن أن تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل سواء أكان للمدير أو الموظف وذلك لأن عملية تقييم الأداء ذاتها معقدة وغير موضوعية مما يترتب عن ذلك كره المدير والموظف لهذه العملية.

وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت بهذا الخصوص إلى أن مشكلة تقويم الأداء تأخذ بعدا آخر اشد خطورة إذا ما افتقد النظام الموضوع لعنصر الموضوعية والفاعلية، فعدم الموضوعية في تقييم أداء الأفراد وتقديم مزايا عينية وأدبية لمن لا يستحقها.

#### 1-1-4- طبيعة العمل: من الصعب أن تجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من أي ضغوط

وان كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها، حيث تختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد والوظيفة التي تتضمن قدرا من التحكم والرقابة والوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه حتى ولو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية غالبا ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عال من الضغط.

#### 1-1-5- الهيكل التنظيمي:

يقصد به البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، وهو كذلك " نظام المهام وانسياب الأعمال والعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي ترتبط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها بعض. ويعتبر البناء التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها وإتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة وتخصيص وتقسيم العمل بشكل مبالغ فيه، إضافة إلى عدم وضوح الاختصاصات وتميع المسؤولية وعدم تحديدها، فإنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد وتؤدي إلى شعوره بالضغط.

ويمكن الإشارة إلى الدراسة التي تمت في هذا المجال على عينة مؤلفة من 346 فرد من رجال البيع في عدة منظمات لدراسة العلاقة بين شكل البناء التنظيمي (الهيكل الطولية والهيكل المتوسطة والهيكل المسطحة) وضغوط العمل، وقد خلصت الدراسة أن رجال البيع الذين يعملون في منظمات ذات هيكل تنظيمية مسطحة يشعرون بضغط عمل أقل ودرجات أعلى من الرضا الوظيفي عن زملائهم الآخرين بالمنظمات ذات التنظيم المتوسط والطولي.

#### 1-1-6- غموض الدور: يعني غموض الدور إلى نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله

وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله.

- إن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر رئيسية هي:
- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل المديرين والمشرفين وهذا الخلل مع الموظف الجديد ويجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.
  - تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف.
  - عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلاله أن يقوم بتنفيذها.
  - عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد وذلك مثل تجاوز الموظف للأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.
- 1-1-7- صراع الدور:** ينشأ صراع الدور نتيجة تعرض الفرد لمتطلبات متناقضة أو متعارضة فقد يطلب من الموظف العمل ساعات طويلة مما يتعارض مع دوره كرجل أسرة أو قد يطلب منه محابة بعض الأقارب أو الأصدقاء مما يتعارض مع دوره الرسمي في التعامل الموضوعي مع الجميع وهذا يولد عند الموظف توتراً أو اضطراباً.
- 1-1-8- المستقبل والنمو الوظيفي:** إن إحساس الفرد بأن فرص الترقى والتقدم والنمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي تحكماً معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء يعتبر أحد المصادر الهامة لضغط العمل، حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة تأكيد مستقبله المهني وتولد عوائق النمو والتقدم المهني حالة من اللامبالاة والكسل والتراخي مصحوبة بنوع من الخمول والعزلة، كما يمر الفرد خلال حياته العملية بثلاث مراحل هي:
- **مرحلة بدء الحياة الوظيفية:** وهي التي تبدأ بعد انتهاء المرحلة التعليمية والتحاق الفرد بالعمل.
- **مرحلة منتصف النمو الوظيفي:** ليس هناك تحديد أو اتفاق على ماهية هذه المرحلة أو متى تبدأ أو تنتهي، غير أن ماديسون وايفانسنسفتش يقترحان إنها تشمل فئة العمر من 35-50 سنة، ومن المحتمل أن تكون قبل ذلك أو بعده ويصل أغلب الناس إلى أعلى المراتب في هذه المرحلة ويطلق عليها البعض فترة التحول أو فترة الأزمة أو فترة معرفة الذات، كما كشفت إحدى الدراسات أن 83% من المراكز الإدارية والمهنية تعاني من الإحباط وهم في الثلاثينات عندما يجدون الواقع لا يتفق مع توقعاتهم.

ومن مسببات الضغط في هذه المركز نذكر:

- زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد.
- شدة التنافس بين الأقران.
- زيادة الاعتماد على الآخرين ورجال التخصص.
- الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه.
- ضغوط الوقت.

-مرحلة نهاية الوظيفة(التقاعد): يتوقف تحديد موعد التقاعد عن العمل على التشريعات والنظم المعمول بها في كل دولة من ثم يتباين طول هذه الفترة في كل منها.  
ومن مسببات الضغط خلالها:

- الخوف من فقد المنصب والسلطة والمزايا المختلفة.
- التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل في المستقبل.
- ترك الزملاء وفقد الأصدقاء والشعور بالوحدة.
- التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل.

### 1-2-المصادر الوظيفية: وتشمل على ما يلي:

1-2-1- بيئة العمل المادية: تشمل ظروف العمل المادية على تجهيزات مكان العمل و الموقع و المساحة و الإضاءة و التهوية و الضوضاء و الخصوصية و التأنيث و ما شابه ذلك من الاعتبارات و تشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في زيادة حدة ضغوط العمل، وعلى العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسن في هذه الظروف بقصد تكيف عناصر العمل و ظروفه مع نفسية و ظروف الموظف، إذا أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون الموظف متكيفا و إنما جعل العناصر الأخرى مرنة.

1-2-2- السلامة والصحة المهنية: إن عدم إيفاء شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدهما يعد مصدرا لضغوط العمل كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير أمن على حياته أثناء أدائه لعمله، وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة وما شابه ذلك.

**1-2-3-علاقات العمل:** تتمثل في سوء العلاقة بين الموظف وزملائه (كتنافسوحجب المعلوماتعدم التعاون) أو بين الموظف ومروؤوسيه (كعدم إطاعتهم لأوامره أوتدني أدائهم) أو سوء العلاقة بين الموظف وبين رؤسائهمالتي تتمثل في عدم تفويضه صلاحيات كافية أو عدم تقديرهم لجهوده أو تصيد أخطائه أو إتباع أساليب ملتوية في التعامل معه، لعل علاقة الموظف السيئة برؤسائه لها الأثر الأكبر في تعرضه للضغط من الزملاء أو المرؤوسين لأنه يكون في موقف ضعف أمامهم.

وفي دراسة أجريت لبعض الإداريين الذين كانوا يعانون من مستويات عالية من التوتر تبين أن أولئك الذين حصلوا على دعم من رؤسائهم المباشرين تعرضوا إلى تأثيرات جسدية أخف من أولئك المديرين الذين لم يحظوا بمثل هذا الدعم.

**1-2-4-صنعالقرارات:** في ضوء المدى الذي يسمح للفرد فيه بالمشاركة في عملية صنع القرارات بالمنظمة الذي ينتمي لها، يتحدد المدى الذي يعتبر معه هذا العنصر أحد العناصر المؤثرة في ضغط العمل، فالقرارات التي تفرض على الأفراد من أعلى دون مشاركة منهم في عملية صنعها تعتبر من مصادر ضغوط العمل لسببين على الأقل هما:

- عندما لا يطلب من الفرد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يشعر أنه مهمل وليس لأفكارهوأرائه قيمة تذكر ويؤدي به إلى المعاناة والسلبية.
- عندما لا يجد الفرد فرصته للتأثير على الأحداث الهامة المرتبطة بوظيفته فإنه يعاني من الشعور بالعجز أو فقدان التحكم في عمله،وغالباً ما تؤدي ردود الفعل هذه إلى تكثيف المعاناة من ضغط العمل.

**1-2-5-التغذية العكسية:** يميل الأفراد بطبيعتهم إلى معرفة مردود أو صدى نتائج أعمالهم من خلال نظم التغذية العكسية كنوع من التقدير المعنوي لما بذلوه من جهد أو ما قدموه من خدمات،وبالتالي فإن افتقار المنظمة لنظام متكامل للتغذية العكسية يؤدي إلى شعور الأفراد بالإحباط وعدم التقدير.

**1-3-المصادرالشخصية:** تلعب الخصائص الشخصية للفرد دوراً هاماً في تحديد مستوى معاناته من الضغط،وردود فعله نحو مسببات الضغط وبصفة عامة يمكن القول إن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة مع ضغط العمل وسنتناول فيما يلي أهم هذه المؤثرات الشخصية:

**1-3-1-نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط و تحديد طبيعة الاستجابة لها، و هناك نمطان من الشخصية و هما النمط الأول و يطلق عليه النمط (أ) و يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده و يستطيع انجاز مهام

كثيرة في وقت قصير، و عادة ما يؤخذ عليه أنه عنيد و غيور و غير صبور و عدواني و دائما لديه نزعة حب السيطرة و على نقيض هذه الشخصية ، تأتي نمط الشخصية (ب) إذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي و هو صبور و هادئ و أوضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) أقل تكيفا مع الضغوط من الشخصية (ب) لذلك فهم أكثر تأثرا بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب و ضغط الدم.

**1-3-2-الإدراك:** عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئا كبيرا عليه، فتتعدم عمليات الإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة.

**1-3-3-الخبرة:** تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد كما أن لها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل، إذا يشعر الفرد برضى من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضاغط وتخلص من الشعور بالضغط عند موجه الموقف نفسه.

**1-3-4-مستوى الثقة في النفس:** نجد أنه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل، ازدادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بضغط وتوتر نفسي في حين أن الفرد يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل.



الشكل رقم 05: مصادر ضغوط العمل

المصدر: - باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوماتية لدى المدرس، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2014، ص ص 112-117.

## 2-آثار ضغوط العمل:

يواجه العامل في بيئة عمله عدة ضغوط فإذا استمرت وزادت على القدر المعقول تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة لكن لا ينبغي أنها يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة مما تساهم في تحسين أداء الفرد وعليه فإن للضغوط آثار سلبية وأخرى إيجابية في نفس الوقت تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1-4- الآثار الإيجابية للضغوط المهنية:

<sup>1</sup>- إيمان دوشة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2017، ص ص 147-150.

- التعاون والتضافر في الجهود من أجل حل المشكلات.
- زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل المراد إنجازه.
- تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل.
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي من أجل مواجهة هذه الضغوطات.

### 1-5- الآثار السلبية للضغوط المهنية:

- 2-2-1- انخفاض الأداء: حيث أن ارتفاع الضغط عن المقدار المناسب أو انخفاضه عنه نو تأخير سلبي على أداء العامل ويؤدي إلى ضعف أدائه أو انخفاضه.
- 2-2-2- الملل: يقصد به اضطرار الفرد إلى الاستمرار في عمل لا يميل إليه والضغط يخلق حالة من الملل لدى الفرد مما يقلل من انتباهه وتجذب الفرد نحو عمله.
- 2-2-3- التعب: يعرفه خير لون بأنه "مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب وعدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق واضطرابات مما يؤدي إلى انخفاض أدائه نتيجة لتعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية.
- 2-2-4- التغيب: يعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة وتكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله، حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئاً فبينا إلى أن يتغيب تماماً، وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل فإذا تعددت حالات الغياب طبعاً يؤدي ذلك إلى التوقف عن العمل نهائياً كما تخلق حالة من حالات دوران العمل.
- 2-2-5- مشكلات صحية: حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل، قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة جداً مثل: الصداع المستمر، أمراض الجهاز العصبي، ارتفاع ضغط الدم زيادة نسبة الكولسترول في الدم وغيرها.

### المطلب الثالث: استراتيجيات ضغوط العمل

يقصد باستراتيجيات ضغوط العمل مجموعة الأساليب و الطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها، وقد ازداد اهتمام الباحثين و الكتاب بدراسة العديد من السبل و الطرق من أجل التصدي لآثار ضغوط العمل حيث تفاوتت هذه الطرق في بساطتها و تعقيدها وواقعتها، لأن ضغوط العمل تعد مثل المرض كلما اكتشف مبكراً كان علاجه أسهل و



أن اختيار الطريقة الأفضل لتعامل مع ضغوط العمل تتوقف أولاً و أخيراً على المرحلة التي بلغتها من حيث شدتها و مدى تطورها، وذلك لأن المستويات العالية أو المتدنية من التوتر و القلق و التي تستمر فترات طويلة من الزمن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء و تتطلب من إدارة الموارد البشرية التصرف و اتخاذ إجراءات بشأنها.

ومن جهة أخرى فإن هناك هناك مجموعة من الطرق والاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها الفرد والمنظمة للحد من آثار ونتائج تلك الضغوط مع ملاحظة أنه ليس بالضرورة أن الإستراتيجية الناجحة في بيئة ما من الممكن أن تكون فعالة في بيئة أخرى، وعلى ضوء ما قامت به إدارة بعض المنظمات تبني استراتيجيات مختلفة لتعامل مع ضغوط العمل فإنه يمكن تصنيف استراتيجيات ضغوط العمل إلى مجموعتين:<sup>1</sup>

### 1- الاستراتيجيات الفردية:

ويقصد بها تلك الطرق والأساليب التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه لتخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها، ويرى الباحثون بأن الفرد يستطيع تجنب ضغوط العمل والتكيف معها بطرق ووسائل عديدة من أهمها:

**1-1- الاسترخاء والتأمل:** على الإنسان أن يتعلم كيف يسترخي و يبتعد عن المكان الذي تتواجد فيه المثيرات والمقلقات والمؤثرات الجسدية والنفسية، وإذا قام المرء بذلك لمدة (15-20) دقيقة في اليوم فإنه يبتعد عن التوتر والقلق ويشعر بالهدوء والطمأنينة وانخفاض معدل دقات القلب وضغط الدم. ويعتبر التأمل نوع من أنواع الاسترخاء حيث يختار الفرد وضعا ملائماً له ويغلق عينيه و يبتعد عن أي تفكير مزعج له ثم يكرر ذلك في السر مقطعاً أو قولاً مرات كثيرة. كما توجد أساليب أخرى لتحقيق الاسترخاء كالمهدئات الطبية والتنويم المغناطيسي والتغذية العكسية.

**1-2- الحمية والتمارين الرياضية:** تساعد الحمية والتمارين الرياضية على الحفاظ على اللياقة البدنية للإنسان ومن قواعد الحمية المفيدة الابتعاد عن الأملاح والدهون الدسمة وتناول الخضار والفواكه الغنية بالفيتامينات، فالغذاء الجيد يساعد الجسم على تلقي آثار التوتر ومقاومة آثاره الضارة على الصحة. كما أن التمارين الرياضية كالسباحة والهرولة وركوب الدراجات والخيول تساعد

<sup>1</sup> - سلامة عبد العظيم، حسين وطه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط01، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 87.

على التخفيف من مستويات التوتر لدى الإنسان وتوصف التمارين الرياضية غير المجهدة من قبل الأطباء على الغالب لتساعد على انتظام ضربات القلب وتفرغ الهموم والمصاعب والابتعاد عن ضغوط العمل.

وتبين من خلال البحث العلمي أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية يوميا بانتظام يظهرون أعراض مرضية أقل من أولئك الذين لا يمارسونها.

**1-3- القبول والدعم الاجتماعي:** إن فقدان المساندة الاجتماعية في بيئة العمل يزيد من التوتر ويشكل معاكس فإن وجود الأصدقاء والأقارب والزملاء يساعد على تفرغ شحن الهموم والمتاعب والتنفيس عن النفس في حالات زيادة التوتر، ولذلك فإن توسيع نطاق القبول والدعم الاجتماعي يدعم مواقف الإنسان النفسية ويخفف من الآثار الضارة للتوتر.

**1-4- إدارة الوقت:** لا يعرف كثيرون من الأفراد كيف يتحكمون ويستغلون الوقت بشكل مفيد وفعال والفرد الذي يعرف كيف يدير وينظم وقته يحقق ضعف ما يحققه شخص آخر لا يعرف كيف يدير وقته، ومن أهم مبادئ إدارة الوقت ما يلي:

- ذكر وتحديد الأنشطة والمهام التي على المرء أن يؤديها يوميا.
- وضع أولويات وأفضليتها لهذه الأنشطة والمهام حسب أهميتها وضرورتها.
- جدولة الأنشطة والمهام وتحديد الأوقات لأدائها حسب هذه الأولويات.
- حسن الاستفادة من دورة الإنسان اليومية وأداء المهام والأنشطة الأكثر إلحاحا خلال فترة الدورة التي يكون فيها يقضا ومنتجا.

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

يعتبر العنصر البشري من المعدات الدراسية للإنتاجية في جميع أنشطة و أعمال المنظمة فالإنسان هو الذي يخطط، ينظم و يتخذ القرارات و ينفذ بداية العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة سواء أكان اقتصادي أو خدماتي، و بالتالي فإن أداء هذا المورد البشري للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات، و من هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي فإن كان أداء العامل جيد و فعال فإنه أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق أو أمام عملائها، و بالتالي يضمن لها التميز و الاستمرارية في نشاطها لأن العالم اليوم يتميز بالمنافسة الشديدة في النشاط و الرقي في العمل، و انطلاقاً من هذا حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل المنظرين و الإداريين في مجالات متعددة فهو وسيلة لتحقيق أهداف العمل.

❖ **المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.**

❖ **المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي.**

❖ **المطلب الثالث: الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.**

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل مديري المؤسسات، حيث يعتبر مفهوم واسع وشامل وهو بذلك يحتل أهمية قصوى لدى المؤسسة باعتباره الركيزة الأساسية لأنشطتها.

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد اختلفت وجهات النظر بين مختلف الباحثين والدارسين في إعطاء مفهوم شامل وواضح للأداء الوظيفي، وهذا ما يتجلى في مختلف البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

#### 1- تعريف الأداء الوظيفي:

توجد الكثير من التعريفات لمصطلح الأداء الوظيفي، سيتم الاقتصار على ذكر بعضها فيما يلي:

➤ يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة

الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 209.

- وعرف أيضا على أنه "هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".<sup>1</sup>
- كذلك عرف بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي: "كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة".<sup>2</sup>
- وأيضاً عرف بأنه "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة والجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة".<sup>3</sup>
- كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه "هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المؤسسة".<sup>4</sup>
- من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لأداء العاملين بأنه "قيام الموظف بأعماله ومسؤوليته وإنجاز مهامه بنجاح، وأداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المؤسسة، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

### 2- أهمية الأداء الوظيفي:

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>5</sup>

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 17.

<sup>2</sup>- عيسى إبراهيم العشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص ص 31-32.

<sup>3</sup>- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص 104.

<sup>4</sup>- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص -إدارة أعمال-، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 40.

<sup>5</sup>- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص - تسيير المنظمات-، جامعة محمد بوقرة يومرداس، 2010، ص ص 64-65.

- للمستهلك، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.

بما أن الأداء الوظيفي هو قيام العمال بوظائفهم فهناك عناصر تحدد الأداء الوظيفي وسيتم ذكرها في الآتي:

#### 1- عناصر الأداء الوظيفي

عندما يوصف الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة. وتبرز أهمية ثلاثة من هذه العوامل على وجه الخصوصية وهي:<sup>1</sup>

1-1- **الموظف:** ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

1-2- **الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل كما تحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منها.

1-3- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، وفرصة الموارد الإدارية والهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup>- حاتم علي حسن الرضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، جدة، 2005، ص 54.

## 2- محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد محددات الأداء تتضح فيما يلي:<sup>1</sup>

2-1- **الجهد**: ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-2- **القدرات**: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

2-3- **إدراك الدور أو المهمة**: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، بينما هناك من يصنف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول، لمواصفات نوعية معينة.

## ثالثاً: معايير وطرق تقييم الأداء

هناك عدة معايير لتقييم الأداء سيتم توضيحها كما يلي:

### 1- معايير تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:<sup>2</sup>

1-1- **العناصر**: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ

يتضح من هذا التعريف أن العناصر تتضمن ما يلي:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد و هي :

- عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، 2005-2006، ص 210.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 56.

-عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، و هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

-و يتم تحديد و اختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام و مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، و التي تمثل صفات و أداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل الوظيفة.

### 1-2- معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى

الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة:

- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
- **النوعية:** ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- **الوقت:** إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.
- **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

### 2- عوامل تقييم أداء العاملين:

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث هي: الشخصية، والسلوك والنتائج، ومن الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية، وتعتبر النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجا سلعيا، وهنا لابد من التعرف على:<sup>1</sup>

- **الكمية:** أي حجم النتائج مقارنا بالمتوقع.
- **الجودة:** أي نوعية النتائج مقارنا بالنوعية المتوقعة.

<sup>1</sup>- يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 23-24.

• **التكلفة:** أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

أما السلوك فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالإسناد إلى العناصر التالية:

- **القيادة:** رغبة الموظف في توجيه الآخرين ورغبتهم في تقبل توجيهاته.
- **التخطيط:** المقدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل مناسب.
- **التنظيم:** قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- **تحديد الأولويات:** أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية.
- **التفويض:** رغبة الموظف في الرقابة وقدرته عليها.
- **حل المشكلات:** المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.
- **اتخاذ القرارات:** قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك.
- **الاتصالات الشفوية:** المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.
- **الاتصالات الكتابية:** رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- **إجراءات السلامة:** اهتمام الموظف بسلامة زملائه في العمل وقدرته على استعمال معدات السلامة.
- **الدقة في المواعيد:** التزام الموظف بوقت البدء والانتهاج من العمل.
- **الحضور:** عدد الأيام التي غاب أو يغيب فيها الموظف، والإجازات التي حصل عليها.

**المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي وأبعاده**

تتعدد نظريات الأداء الوظيفي وتختلف أبعاده ويمكن إبرازها في الآتي:

**1- نظريات الأداء الوظيفي.**

لا شك في أن محور العملية الإنتاجية هو الفرد، فقد شد انتباه الباحثين والدارسين إلى بلورة عدد من النظريات تفسر العلاقة بين الفرد والجماعة والأداء والمنظمة ومما يلي أهم تلك النظريات:

**نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذه النظرية، والتي ركزت على وسائل رفع الإنتاج بتحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهو على دراسة الوقت والحركة، وقد أوصت بضرورة



الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل. معتبرة العنصر البشري مورد من موارد المنظمة يمكن التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية.<sup>1</sup>

**نظرية التقسيم الإداري:** من أبرز روادها " هنري فايول"، وقد ركز على إبراز الهيكل التنظيمي والمقسم إلى إدارات وأقسام كلها تنهض بأنشطة مخصصة بها تحقق في مجموعها تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية مع خفض التكاليف، فقد وجد فايول أن نشاط المنظمة يضم 6 أنشطة وركز على الأنشطة الإدارية فهي أهم الأنشطة.<sup>2</sup>

**النظرية البيروقراطية:** تتسبب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر"، لم يهتم النموذج البيروقراطي بزيادة الإنتاج بقدر ما اهتم بالنواحي التنظيمية والشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار الجانب الإنساني والاجتماعي.<sup>3</sup>

**نظرية العلاقات الإنسانية:** استهدفت هذه النظرية الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج من خلال ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنسانا وجدانيا انفعاليا أكثر منه، رشدا وعقلانية ومنطقيا، وقد أثبتت تجارب " التونمايو" وزملائه أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام يحل المشكلات العالقة والإنتاجية تتأثر بعلاقاته بزملاء العمل.<sup>4</sup>

**النظرية اليابانية في الإدارة:** توصل " وليم أوشي " إلى ما يسمى بنظرية والتي تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وأن العمل الجماعي وخلق روح الجماعة يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، وهي تقوم على 03 مبادئ أساسية وهي:<sup>5</sup>

الثقة بين العاملين، الحدق والمهارة في التعامل والعمل، الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات مثبتة وصدقات حميمية وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

## 2- أبعاد الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أبعاد كثيرة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1

<sup>2</sup>- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 96.

<sup>3</sup>- خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 51.

<sup>4</sup>- وليد السيد خليف، مراد علي عيسى، الضغوط النفسية (المفاهيم والنظريات، البرامج)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط01، 2007، ص 152.

<sup>5</sup>- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، ط01، دمشق، 2003، ص 241.

2-1- البعد التنظيمي للأداء: ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وآثرها على الأداء.

2-2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم لان الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا إذا ما اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، ففي أدبيات التسيير: إن جودة التسيير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية. وحين لخص الشيخ مفهوم الأداء قال: إنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج وأنه لا يتضمن البعد الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، وعلى صعيد آخر يشير " محمد السعيد أنور سلطان " إلى أنه يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- **الجهد المبذول:** وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، بحيث يكون الاهتمام بنوعية وجودة الجهد المبذول.
- **كمية الجهد المبذول:** وهو تعبير عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة.
- **نمط الأداء:** ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل.

### المطلب الثالث: علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي

لقد شهدت الفترات السابقة بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء وأصبح من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد والجماعة في مكان العمل، حتى نستطيع التعرف على العوامل التي يجب أخذها بالحسبان من أجل تحقيق الانسجام بين الفرد والعمل وتحديد أصل العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم وبالتالي في فعالية التنظيم.

ونحن نعلم أن المنظمة بكافة إمكاناتها ومواردها لا يمكن أن تكون فعالة إلا بفاعلية المحرك الفعلي لتلك الموارد المتمثل في الأداء الإنساني، وإن من أهم الموضوعات التي ما زالت تلقى اهتماما وجدلا بحثيا هو

<sup>1</sup> - ماريون إي هايلز، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 170-171.

موضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء، حيث أشارت نتائج الدراسات العديدة التي أجريت حول هذا الموضوع إلى نتائج مختلفة وآراء متنوعة بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة. ومن خلال مراجعة الجهود البحثية في هذا المجال تنحصر العلاقة ما بين ضغوط العمل والأداء في أربعة اتجاهات رئيسية هي:<sup>1</sup>

### 1- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء سلبية:

يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء حيث أن ضغوط العمل ما هي إلا " عوائق للسلوك الإنساني "وعندما يقابل الفرد عوائق في عمله ينفق وقتا طويلا للسيطرة على هذه العوائق، وقد يؤدي الأمر إلى لجوء الفرد لبعض الحيل السياسية في العمل والتدليس والتحايل. و الانتقال من العمل، و يمتد تأثير ضغوط العمل إلى الأداء الجسمي أيضا، فيتعرض الفرد لضغوط في عمله يؤدي إلى أمراض القلب و التنفس و اضطرابات الهضم و القرحة، فعمليات الحكم و التقدير و الاستدلال و التذكر و ربط المعلومات تتأثر سلبا بتعرض الأفراد لضغوط العمل و لقد أثبتت الدراسات أن التعرض إلى الضغوط يؤدي إلى السلبية في العمل، و الاتجاه العدواني تجاه الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و إلى السلبية في الأداء، و هناك تفسير وجداني و نفسي للعلاقة السلبية بين الضغوط و الأداء مؤداها أن الضغوط تفرض على الفرد أن يكون متجها بجوانبه و طاقته النفسية و العقلية، إلى مصادر الضغوط و إلى التكيف معها، مما يجعل من الصعب عليه أن يؤدي عمله بانتباه عال. كما أن الضغوط تخلق نوعا من المضايقة والإحباط مما يؤثر سلبا على الحالة المزاجية والدافعية للمتلوعليه ينخفض مستوى الأداء.

### 2- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء إيجابية:

وهذا الاتجاه مصاد لل سابق، يرى بعض الباحثين أن الضغوط تمثل نوعا من " التحدي " للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد تبني أنماط بناءة من السلوك وتؤدي إلى أداء أفضل، ويفترض هذا الاتجاه أنه في حالة وجود ضغوط منخفضة لا يواجه الفرد أي تحديات تحته على العمل، وأنه بارتفاع حجم الضغوط يزداد التحدي الذي يواجهه الفرد ويرتفع أدائه بالتبعية.

<sup>1</sup>- شارف خوجة، مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين-دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث،- رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، الجزائر ، 2011، ص ص 92-94.

و يرى الباحث أنه يمكن قبول هذا الاتجاه جزئياً فهو أقرب إلى الصحة عند المستويات الدنيا من الضغوط، حيث أن انعدام الضغوط يجعل الأمر غير مثير و غير محفز لجهود الفرد في الأداء، و أنه بظهور و ارتفاع حجم الضغوط يبدأ الفرد بالشعور بنوع من الإثارة و التحدي للأداء الأفضل، إلا أنه من الصعب الاستمرار في قبول مثل هذا الاتجاه عند المستويات العليا من الضغوط، حيث يحتمل أن ينقلب التحدي إلى نوع من قهر المهارات و إحباط الهمم و القدرات، و بالتالي يتعذر على الفرد أن يؤدي عمله بكفاءة و مما يساعد على قبول تحليل الباحث هو عدم وجود أدلة بحثية كافية تعزز صحة هذا الاتجاه.

### 3- لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء :

ويرى هذا الاتجاه أنه ليس هناك علاقة تذكر بين ضغوط العمل و بين كفاءة الأداء و أصحاب هذا الاتجاه ( بالرغم من قلة عددهم) يرون أن الأفراد قد أبرموا عقد نفسياً بينهم و بين المنظمات التي يعملون فيها، و ذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر و مميزات و يفترض هذا العقد نوعاً من الرشد في الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم و يجعلهم يحددون أثرها عليهم أثناء أدائهم للعمل و يفترض نفس العقد قدرة الأفراد على الفصل التام بين العمل و بين حياة هؤلاء الأفراد، فهم يتوجهون إلى العمل إتماماً لشروط العقد، و يخرجون ليمارسوا حياتهم الطبيعية و التي ينصب عليها كل الاهتمام و التي يستمدون منها كل إشباعهم.

وهناك تفسير آخر لنفس الاتجاه يعتمد على قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع الضغوط التي يتعرض لها، وأن يتكيف معها، وظهر مثل هذه الضغوط من جديد يعني أن الفرد قادر على أن يتأقلم معها بسهولة وبالتالي لن تحدث آثار عقلية ونفسية على الفرد كما أنها لن تحدث آثاراً عملية على الأداء.

### 4- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء منحنية:

ويرى هذا الاتجاه أن هنالك علاقة خطية منحنية (على شكل حرف T) بين الضغوط والأداء، ويعتبر هذا الاتجاه أن وجود ضغوط بمستوى ضعيف لا يمثل أي تنشيط لقدرات الأفراد، ولن يؤدي هذا إلى أي ارتفاع في مستوى الأداء. كما أن المستويات العالية من الضغوط تمتص قدرات وجهود الأفراد في محاولة منهم للتأقلم أو السيطرة على هذه الضغوط، ولا يتبقى شيء يذكر من قدرات ونشاط الأفراد يخصص للأداء وتكون النتيجة مستوى متدني من الأداء.

وبفضل هذا الاتجاه توافر حجم متوسط من الضغوط باعتباره حجما مثاليا في علاقته بالأداء، وذلك لأن الفرد يكون في أعلى مستوى له من النشاط والانتباه، وهو يوجهها نحو تحسين الأداء، ولقد أخذ هذا الاتجاه قبولا من الباحثين والدارسين بعد ظهور نظرية النشاط في الدافعية، ثم أثبتت بعض الدراسات الميدانية صحة هذا الاتجاه.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة، تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالحياة الشخصية والعملية للموارد البشرية والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول، وكذا نمط الأداء المستعمل. كما أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد تنتج عنها آثار سلبية وآثار إيجابية، وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموارد البشرية وللمؤسسة حيث توقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها العنصر البشري، كذا طول مدتها ومدى تكرارها يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية للضغوط، من خلال طريقة تعاملها اتجاهها، كما توجد عدة أساليب تستخدمها المؤسسة من بينها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، الرعاية الشاملة للمورد البشري داخل وخارج العمل، تحديد الأهداف الجزئية والتفصيلية للعمل. وهذا ما سيتم دراسته من خلال الجانب التطبيقي حيث سيتم التعرف ميدانيا على علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي محل الدراسة.



الفصل الثاني  
الإطار التطبيقي للدراسة

## مقدمة الفصل

بعد التطرق إلى الإطار النظري والذي تمحور حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجاني التطبيقي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة-، من خلال استخدام المنهج التحليلي والوصفي ومختلف أدوات الدراسة، وتوزيع استمارة الاستبيان على العاملين بالكلية وثم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وسيتم تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها، ومن أجل هذا تم تقسيم الفصل إلى مبحثين هما:

- ❖ المبحث الأول: واقع الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي -تبسة-
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة



## ❖ المبحث الأول: واقع الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في كلية العلوم

### الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي -تبسة-

تعتبر الضغوط المهنية من بين المشكلات النفسية والاجتماعية الأساسية التي يعاني منها الأفراد، فهي تؤثر سلبا على صحة الفرد وأدائه في العمل وكذا السير الحسن للمؤسسة، وسيتمال تعريف هذه الكلية من خلال ما يلي:

❖ **المطلب الأول:** تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

❖ **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

**المطلب الأول:** تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

تعتبر الجامعة أعلى قمة في الهرم الأكاديمي كونها تحتوي على ملاحق متمثلة في كليات للدراسات الأكاديمية وتعمل على تنويع برامجها وتوجهاتها التطويرية وسيتم التركيز في هذه الدراسة على جامعة العربي التبسي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

### التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تمثل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة- إحدى الصروح العلمية والمعرفية التي قامت عليها جامعة العربي التبسي -تبسة- والتي تهدف إلى إعداد الإطارات المتخصصة التي يحتاج إليها المحيط الاقتصادي بفضل فروع وتخصصات التكوين العديدة التي توفرها الكلية.

**1- نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة-** تأسست كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في سبتمبر سنة 1994 حيث كانت معهدا من المعاهد التابعة إلى المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي وكانت البداية بقرابة 60 طالب وأستاذين فقط وعدد محدود من التخصصات، وبعد أن ارتقى المركز الجامعي إلى جامعة فقد أصبح المعهد كلية وهي حاليا تقوم بتدريس أزيد من طالب يتم تأطيرهم من طرف 104 أستاذ دائم منهم 19 أستاذ محاضر (أ)، 14 أستاذ محاضر (ب)، 60 أستاذ مساعد (أ)، 10 أستاذ مساعد (ب)، وهناك أستاذ واحد للتعليم العالي، موزعين على 5 أقسام تتبعه جميعا مدان واحد وهو العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ويعتبر القطب الجامعي الجديد للكلية الذي يتواجد مقره بجانب مديرية الخدمات الجامعية بطريق قسنطينة، والذي تم تسليمه لإدارة الكلية 19\06\2012 تحفة معمارية غاية في الجمال تجمع بين طاقة الاستيعاب الكبيرة والسهولة في التنقل بين هياكلها، وتتنوع هذه الهياكل كالتالي:

38 قاعة تدريس طاقة استيعابها 36 مقعد، و06 مدرجات طاقة استيعابها بين 218 و390 مقعد، قاعتي إعلام ألي، قاعة الانترنت وقاعة multimedia، 40 مكتب للأساتذة و31 مكتب للموظفين ومكتبة بها قاعتي مطالعة تابعة للطلبة سعة كل واحدة منها 500 مقعد وقاعة مطالعة خاصة بالأساتذة.

### أولاً: عدد الطلبة والأساتذة والإداريين بالكلية:

#### 1- عدد الطلبة والأساتذة بالكلية:

وفي ظل النظام الجديد نظام LMD فان الكلية تعمل على تكوين الطلبة في عدة تخصصات في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبية، وتعمل أيضا على تأطير طلبة الدكتوراه في العديد من التخصصات المفتوحة، حيث تم فتح دكتوراه علوم خلال الأعوام الفارطة: الدفعة الأولى وتظم 08 طلبة في مجال تخصص "علوم اقتصادية".

أما في الدفعة الثانية سنة 2017\2018 تم فتح دكتوراه ضمت 37 طالب في مجال تخصص:

\_إدارة أعمال "علوم التسيير"

\_مالية المؤسسة "مالية ومحاسبية"

\_العلوم الاقتصادية "تمويل التنمية"

\_العلوم التجارية "تسويق"

ويبلغ عدد الأساتذة 104 أستاذا وعدد الطلبة 2772 حسب إحصائيات السنة الجامعية 2017\2018 موزعين حسب مايبينه الجدول التالي في طور التدرج حسب الأقسام

#### جدول رقم (01) حوصلة لعدد الأساتذة والطلبة المسجلين للسنة الجامعية 2017\2018.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير							
عدد الطلبة المسجلين بالتدرج حسب الأقسام							
إجمالي عدد الأساتذة	20	أستاذ محاضر	ثانية ماستر	أولى ماستر	1	808	قسم التعليم الأساسي
المؤقتين للسداسي الأول والثاني	14	أستاذ محاضر (أ)	1	1	1	121	قسم العلوم الاقتصادية
		أستاذ محاضر (ب)	112	128	ماستر اق نقدي وبنكي	83	س ثالثة أ نقدي وبنكي
			24	31	ماستر اق كمي	38	س ثالثة أ كمي

	س ثالثة ا	36	\	\	\	أستاذ مساعد (أ)	60	
قسم العلوم التجارية	س ثانية ع تجارية	97	تسويق مصرفي	63	37			
	س ثالثة تسويق	63	تسويق الخدمات	76	73	أستاذ مساعد (ب)	10	
قسم العلوم المالية والمحاسبية	س ثانية ع المالية والمح	100	ماستر مالية المؤ	88	74			
	س ثالثة مح ومراجعة	110	\	\	\			
قسم علوم التسيير	س ثالثة إدارية مالية	120	\	\	\	المجموع الكلي	104	91
	س ثالثة ا مالية	44	\	\	\			
	س ثالثة ا أعمال	111	ماستر إدارة أعمال	516	142			
مجموع المسجلين بطور الليسانس	1722	مجموع المسجلين بطور الليسانس	1031	مجموع المسجلين بطور الدكتوراه				37

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مسلمة من طرف مصلحة الإحصاء بالكلية

## 2- عدد الموظفين الإداريين :

بحسب الإحصائيات بالكلية بلغ عدد الموظفين الإداريين بسلك الأسلاك المشتركة 25 إداري والجدول التالي يوضح ذلك :

### الجدول رقم 02: عدد الموظفين الإداريين.

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	03
متصرف	06
ملحق رئيسي للإدارة	02
ملحق للإدارة	02

كاتبة مديرية رئيسي	02
كاتبة مديرية	01
عون رئيسي للإدارة	01
عون إدارة	04
عون حفظ البيانات	01
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
تقني في الإعلام الآلي	01
المجموع	25

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المسلمة من طرف مصلحة الإحصاء بالكلية

**ثانيا:** مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحتل مكتبة الكلية مكانة مميزة نظرا لما تبذله من أجل تلبية حاجات المستفيدين المسجلين بها بنسبة 81% وهي مقسمة إلى مايلي :

1- قسم المطالعة الخارجية : تقوم هذه المصلحة على الإعارة الخارجية للكتب التي يقدر عددها ب2097 عنوان لجميع التخصصات

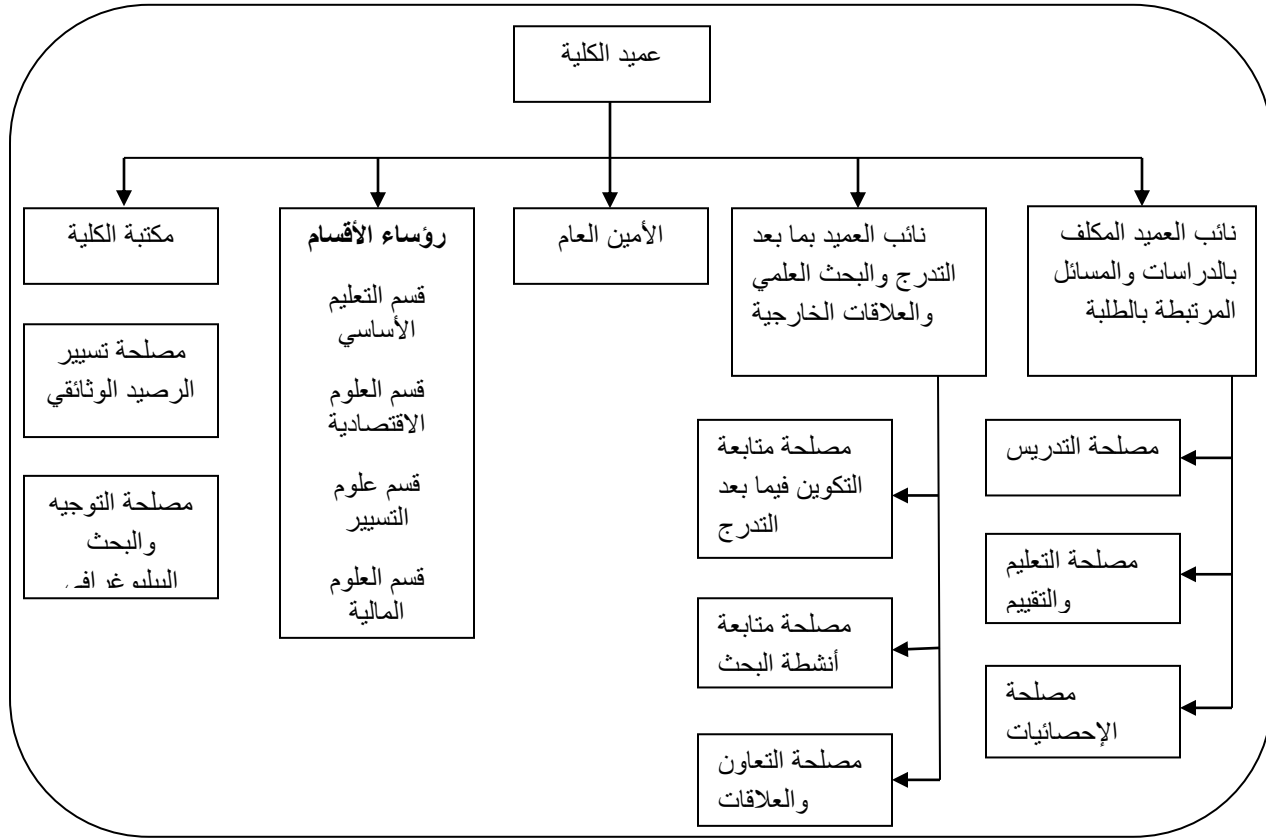
2- قسم المطالعة الحرة: يحتوي على 176 عنوان من المصادر والقواميس، الموسوعات، الدوريات والمجلات، مذكرات الدكتوراه والماجستير .

3- قسم المطالعة الداخلية : يتضمن هذا الأخير حوالي 5541 عنوان.

4- تقوم المكتبة بخدمات أخرى والتمثلة في : الإحاطة الجارية والبت الإنتقالي للمعلومات والمكتبة بصدد إنشاء موقع خاص بها وتبقى المكتبة الرقمية من بين الأهداف المسطرة.

**ثالثا:** الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

لكل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها هيكلًا تنظيميًا خاص بها، الذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها، وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كغيرها من المؤسسات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة المتابعة



### المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة

خدمة لأهداف الدراسة وتعزيز نتائجها النظرية، فقد تم الإستعانة بالدراسة الإحصائية لاختبار دور الضغوط المهنية بالاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة- عن طريق الاستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفي ما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال:

❖ **المطلب الأول: إجراءات الدراسة.**

❖ **المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة.**

❖ **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإجراءات التالية:

#### أولا : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني للدراسة، بالإضافة إلى ظروف جائحة كورونا الذي صعب تواجد كل الإداريين بالكلية .

الجدول رقم (03): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	25	الموزعة
00	00	التي لم يتم استرجاعها
00	00	المستبعدة
100	25	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين.

يلاحظ من الجدول السابق، أنه تم توزيع (25) استبيان بما يوافق (100%) من حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع ولا استمارة، وبعد فرزها تبين أنها كلها صالحة للتحليل، حيث تم اعتماد (25) استبيان أي بنسبة (100%)، وهينسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**ثانيا: أداة الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية لحل إشكالية البحث المطروحة، تم الاعتماد على الاستبيان لغرض جمع البيانات، وقد اشتمل على جزأين أساسيين متعلقين بمتغيري الدراسة ومتغيراتها الفرعية، كما هو موضح في نموذج الدراسة المبين في الشكل التالي:

**1- صدق أداة الدراسة:** يقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، ولتحقيق هذا الهدف تم عرضها فيشكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المختصين<sup>1</sup> بغية التحقق من صدقها والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): سلم ليكرت الخماسي**

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين.

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس وبهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على درجات المقياس (4/5=0.8)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت**

المتوسط المرجح	1,79-1]	2,59-1,80]	3,39-2,60]	4,19-3,40]	5,20-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على آراء المختصين.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وقد تم اختبار مدى الإعتماد على أداة جمع البيانات باستعمال معامل الاتساق ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لجميع فقرات ومحاور الاستبيان وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

الفقرة	اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (%)
15 - 01	المتغير المستقل ( الضغوط المهنية )	96
27 - 16	المتغير التابع ( الأداء الوظيفي)	93.3
27 - 01	معامل الثبات الكلي للاستبيان	94.7

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (94.7%)، وهذا مؤشر جيد جداً لثبات أداة القياس ومناسبة لأغراض التحليل.

3- المعالجة الإحصائية : تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (statistical package for the social sciences) وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها آنفاً في المقدمة العامة.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى التحليل الإحصائي للجزئين الأول والثاني من الاستبيان.

#### أولاً: تحليل البيانات العامة للدراسة

يتميز اداريين كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تيسة- بمجموعة من الخصائص من حيث السن، والمستوى التعليمي، مثلما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم(07):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات العامة للدراسة.

النسبة(%)	التكرار	التوزيع	البيانات
8	02	اقل من 30 سنة	السن
60	15	من 30 إلى اقل من 40	
20	05	من 40 إلى اقل من 50	
12	03	50 سنة فأكثر	
20	05	ثانوي	المستوى التعليمي
60	15	جامعة	
08	02	دراسات عليا	
12	03	شهادات أخرى	
32	08	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
44	11	من 5 إلى 9 سنوات	
16	04	من 10 إلى 14 سنة	
08	02	أكثر من 15 سنة	
12	03	إطار سام	الوظيفة
44	11	إطار	
36	09	عون تحكم	
08	02	عون تنفيذ	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ينتضح من خلال الجدول السابق الممثل لهذه البيانات ما يلي:

- 1- بالنسبة لمتغير السن: أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30 و 40) عاما بنسبة (60%)، تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 عاما بنسبة (20%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 50 عاما إلي (12%)، أما فئة الأفراد التي لم تتجاوز أعمارهم 30 سنة

فنسبتهم (8%)، وهذا يدل على أنها تتنوع في المجال العمري للمبحوثين مع التركيز على عامل الخبرة.

2- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: أن نسبة (60%) من أفراد العينة مستواهم جامعي، يليهم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (20%)، تليها نسبة (12%) بالنسبة للأفراد ذات شهادات أخرى، أما أقل نسبة (8%) تمثل أصحاب دراسات العليا، وهذا يدل على اعتماد الكلية على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون إغفال أصحاب الدراسات العليا مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء.

3- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: أن النسبة المرتفعة تشكل أفراد الفئة الذين يتمتعون بخبرة من 5 إلى 9 سنة حيث بلغت (44%)، يليهم أصحاب الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة (32%)، تليها نسبة (16%) بالنسبة لأصحاب الخبرة المهنية من 10 إلى 14 سنة، أما أقل نسبة تخص أصحاب الخبرة لأكثر من 15 سنة بنسبة (8%) و بالتالي فأغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة متوسطة مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها، كما تساهم في تحسين الأداء.

4- بالنسبة لمتغير الوظيفة: أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إطار حيث بلغت (44%)، يليها منصب عون تحكم بنسبة (36%)، فيما شغلت المناصب الأخرى المتمثلة في: إطار سام وعون تنفيذ نسبة (12%)، (8%) على التوالي، حيث تشمل هذه الوظائف كافة المصالح المشكلة للهيكल التنظيمي الخاصة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة.

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من فئة الشباب ومما يتمتعون بالنضج، كما أن الأفراد على مستوى الكلية قيد الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية مقبولة، كما يتمتعون بخبرة في العمل مما يساهم في تحسين الأداء.

## ثانياً: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

1- تحليل المحور الأول: يتضمن هذا الجزء نتائج تحليل المتغير المستقل (الضغوط المهنية) بمستوياته وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بمستوياته.

1-1- عرض نتائج تحليل مستوى التعلم الفردي :

يوضح الجدول رقم(08) إجابات المبحوثين على فقرات مستوى (الضغوط المهنية)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الضغوط المهنية<sup>1</sup>

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تسند لك مهام وأعمال سهلة وواضحة.	3,833	1,085	موافق	1
02	الشعور بالتعب بسبب التأخر في إنهاء العمل.	3,433	0,858	موافق	9
03	تجد نفسك في موقف تحاول فيه تأدية عدة مهام في وقت واحد.	3,800	1,095	موافق	2
04	تكلف المؤسسة الأفراد بالقيام بمهام وأعباء إدارية كثيرة.	3,366	1,129	محايد	10
05	يتم تجاوز ضغوط العمل بهدوء واتزان دون الوقوع في الصراعات.	3,466	1,166	موافق	8
06	هناك غيابات متكررة في المؤسسة.	3,633	0,989	موافق	5
07	يعد الضغط في العمل حافزا يدفع نحو الأداء الأفضل.	3,533	1,074	موافق	6
08	هل تشعر أنك تبذل جهد إضافي في العمل.	3,666	0,997	موافق	4
09	إذا كان العمل يتطلب مهارات تفوق قدرات العامل وإمكانياته، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالإحباط والتشائم.	3,500	0,900	موافق	7
10	ماهية وجهة نظرك نحو قوانين المؤسسة.	3,733	0,907	موافق	3
	إجمالي درجة المحور	3.2163	1,02	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح أن (الضغوط المهنية) حققت متوسط حسابي بلغ (3.2163) وانحراف معياري (1.02)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط ينتمي الى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعليه فان درجة الموافقة في هذا المستوى كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن

عينة الدراسة ترى بأن الضغوط المهنية موجودة في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة- ، حيث تم قياس هذا المستوى من خلال (10) عبارات تميزت اغلبها بدرجة الموافقة عليها، وجاءت ترتيب العبارات كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.2163)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن ضغط مهني على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة-

**2- تحليل المحور الثاني :** تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الاداء الوظيفي، ويمكن توضيح النتائج باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم(09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
11	كيف تقيم علاقتك مع زملائك في الإدارة.	4.066	0.784	موافق	1
12	هل تلتزم بالحضور لدوام في الوقت المحدد.	3.666	1.061	موافق	7
13	كيف تعمل على الانضباط داخل الإدارة.	3.700	0.987	موافق	6
14	هل تشعر بالملل أثناء تأدية العمل.	3.300	1.055	محايد	12
15	هل توفر المؤسسة وسائل العمل الضرورية أو المساعدة في إنجاز العمل.	3.833	0.985	موافق	3
16	هل لديك الصلاحيات الكافية لتنفيذ مسؤولياتك.	3.766	0.897	موافق	4
17	هل ترى نفسك الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.666	1.061	موافق	8

11	موافق	0.937	3.500	تعمل الجامعة على توجيه وإرشاد الموظفين لتحقيق الأداء الوظيفي.	18
9	موافق	0.994	3.666	أنت على استعداد لطلب المزيد من المهارات والمعارف لتحسين أدائك الوظيفي.	19
5	موافق	1.048	3.733	تعمل الجامعة على دعم قدرات العاملين وترغيبهم للوصول إلى مستوى محدد من الأداء الوظيفي.	20
2	موافق	0.884	3.900	يتم معاقبة العمال المخالفين للتعليمات في المؤسسة وفق الإجراءات القانونية المصرح بها.	21
10	موافق	1.302	3.600	يتم احترام القوانين وأخلاقيات العمل في المؤسسة	22
/	موافق	0.999	3.699	إجمالي درجة المحور	

المصدر: تم إعداد هبناء علستأناجالتحليلالإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حقق متوسط حسابي بلغ (3.699) وانحراف معياري (0.999) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن محور الأداء الوظيفي محقق في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة-، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (12) عبارة تميزت معظمها بدرجة الموافقة عليها.

بناء على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف المبحوثين على أن هناك مستوى مرتفع لمحور الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة-، وذلك من خلال اتجاهات إجابات المبحوثين والتي تشير أغلبها إلى الموافقة ونسب جيدة على فقرات هذا المحور، فيما اتجه المبحوثين إلى الحياد فيما يخص العبارة (19)، وهو ما يدل على أن المبحوثين لم يوافقوا على أن الكلية تعمل على تكثيف العمل.

على العموم هناك إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود أداء وظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة- لكن بمراتب مختلفة، والنتائج المذكورة في الجدول أعلاه تدل على توافق إجابات أفراد عينة الدراسة مع الدرجة موافق في الغالب، مع وجود فروق تشير إليها تلك الانحرافات.

من خلال ما ورد سابقا تبين أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة أن ضغوط العمل تؤثر في القيام بالأداء الوظيفي للعاملين حسب نتائج التحليل.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال ما يلي اختبار فرضيات الدراسة، التي تقوم على ثلاث فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم البحث، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أولا من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

#### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

حيث تم اعتماد معامل الاختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى التحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وقد كانت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم(10) :نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
الضغوط المهنية	1.269	0,080	المحور الأول
الأداء الوظيفي	1.219	0,102	المحور الثاني
الاستبيان ككل	1.270	0.183	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن بذلك استخدام الاختبارات المعلمية.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (الضغوط المهنية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)، وكذا معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي يستخدم لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة ومن خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة

مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (Df)	القيمة المحسوبة (F)	القيمة (t)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار ( $\beta$ )	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.188	29	482.11	-1.351	0,982	0.991	6.125	-0.525	الأداء الوظيفي	ضغط مرتفع
0.204			1.304				0.501		ضغط منخفض
0.000			3.351				2.182		الضغوط المهنية

المصدر: تم إعداد هبنا على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة (الضغط المرتفع، الضغط المنخفض، الضغوط المهنية) تفسر ما نسبته (0.982) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، ولاختبار العلاقة بين المتغيرين في حال الانحدار المتعدد يتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي (482.11) ودرجة حرية (29)، وهي دالة إحصائية.

1- الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر الضغط المهني على رغبة وقدرة العامل على الاداء الوظيفي".  
توضح نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.991)، وكان معامل التحديد (0.982)، وأظهرت قيمة (t) المقدر ب: (-1.351) بأن الاداء الوظيفي للكلية يتأثر بالضغط المهني على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة ب: (0.188) وهو أكبر من مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى أي :

• يؤثر الضغط المهني على رغبة وقدرة العامل على الأداء الوظيفي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة بين ضغط العمل والأداء الوظيفي".

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أنها توجد علاقة عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.991)، وقيمة (t) المقدر ب: (1.304) أظهرت بأن الضغط المهني يؤثر بصفة واضحة في الأداء الوظيفي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تسة-، كما قدر مستوى الدلالة ب: (0.204) وهو أكبر من مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية أي:

• توجد علاقة بين ضغط العمل والأداء الوظيفي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر عبء العمل على انجاز العمل بدقة".

يوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الضغط المهني والأداء الوظيفي، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط (0.991)، وكان معامل التحديد (0.982) وأظهر اختبار F بأنه توجد فروق معنوية لتأثير الضغط المهني على الأداء الوظيفي وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة ب: (0.000) وهو أقل من مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ووفقا للنتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة:

**ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية**

بقبول الفرضيات ولتدعيم النتائج سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للضغوط المهنية والأداء الوظيفي "، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم(12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية (Df)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R) (Pearson)	معامل الانحدار (β)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	29	1083.67	34.91	0.975	0.987	2.899	1.274	الأداء الوظيفي	الضغوط المهنية

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.975) من التباين الحاصل في استدامة منظمات الأعمال، واختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (1083.67) والذي أظهر بان نموذج الانحدار المتعدد بشكل عام ذو دلالة إحصائية بدرجة حرية (29) وهي دالة إحصائية، حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية :

• " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للضغوط المهنية في الأداء الوظيفي".

بالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود أثر للضغوط المهنية للأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة.

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اختصت بدراسة الضغوط المهنية وعلاقتها في الاداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة-، تم تعريفها ومعرفة طبيعة نشاطها وأهدافها والتعرف على مصالحتها وكيفية تقسيم السلطة والمسؤولية من خلال هيكلها التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة الوصفية بأن الكلية محل الدراسة فيها ضغوط العمل من خلال الاستبيان، كما تعمل على تحسين أدائها بمختلف جوانبه الاجتماعي، والبيئي من أجل ضمان تحقيق الرضا الوظيفي . ولمعرفة دور الضغوط العملية للأداء الوظيفي محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS". وقد بينت الدراسة الميدانية أن هناك تنوعا في المجال العمري للمبحوثين، كما أن الكلية تعتمد على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون إغفال أصحاب الدراسات العليا، بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة في العمل مما يساهم في تحسين الأداء . وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الضغوط المهنية والاداء الوظيفي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- تبسة-.

الخاتمة

### الخاتمة

تتجلى أهمية متغيري ضغوط العمل والاداء الوظيفي في اتخاذ القرارات وتبني السلوكيات التي من شأنها احداث نوع من التفاعل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على ضغوط العمل والاداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وعلى هذا الاساس انطلقت الاشكالية التالية ما مدى تأثير الضغوط المهنية على الاداء الوظيفي ؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة-؟.

ويتضح من خلال هذه الدراسة ان الاداء الوظيفي في انخفاض مستمر مما يستوجب الاهتمام بضغوط العمل التي يشعر بها العاملون في الكلية لان هذه الضغوط يمكن ان تكون ايجابية تحفز العامل على المثابرة والاداء الجيد، ويمكن ان تكون سلبية فتثبط العامل وتدفعه نحو التكاثر والملل والاحساس بالتوتر، وتختلف هذه الضغوط حسب مصدرها سواء كانت من البيئة الداخلية او الخارجية للكلية. وباعتبار ان الاداء الوظيفي لديه اهمية كبيرة في المنظمات لأنه يعتبر المقياس الأساسي على مدى فعالية الأفراد فإذا كان مرتفع فيؤدي ذلك الى نتائج مرغوب فيها والعكس صحيح لذا يجب على المنظمات ان تعمل جاهدة على تحقيق هذا العنصر اذا كانت تطمح الى نتائج افضل .

ولذلك تسعى المنظمات على اختلاف انواعها الى ايجاد مناخ تنظيمي مناسب بعيدا عن الضغوط لكي يستطيع الأفراد القيام بأدوارهم المطلوبة وتقديم خدمات للمستفيدين وسط اجواء مريحة لان هذه الضغوط تخلق صراعات بين الافراد مما يؤدي الى انخفاض ادائهم ويعود ذلك بالسلب على خدماتهم، فكل فرد يختلف عن الاخر بدرجات متفاوتة من حيث المستويات التعليمية والعمرية وكذلك المنظمات تختلف من منظمة الى اخرى من حيث الخصائص والتعاملات.

### أولا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج جاءت كما يلي:

#### 1- نتائج الجانب النظري

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية :

ان ضغوط العمل تجربة ذاتية تحدث للفرد اختلالا نفسيا كالتوتر والقلق والاحباط او اختلالا عضويا كسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، وتبين ان الضغط ينجم عن عوامل عادة يكون مصدرها البيئة

الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة أو الفرد، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم، ان ضغوط العمل في حدودها الايجابية تدفع الى العمل الجاد والانجاز العالي، اما في حدودها السلبية فإنها تؤثر على سلوك التنظيمي للفرد فتؤدي الى انخفاض في أداء المنظمة بعد مساهمتها في حدوث صراعات تنظيمية، وباعتبار ضغوط العمل امر لا بد منه وجب على المنظمة ان تساعد عاملها على إدارتها والتقليل منها بإتاحة الظروف المادية والمعنوية او كلاهما.

ومن الدراسة اتضح ان الأداء الوظيفي يتضمن الارتباط بين الفرد والمنظمة، وهذا ما يدفع الأول للاندماج في العمل والمشاركة المستمرة في نشاطات معينة، نتيجة ما استثمره الفرد فيه وبالتالي هو تقييم ايجابي من الموظف لمنظّمته وتفانيه في العمل لتحقيق ما أنشأت لأجلها، وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في دعم الفرد لمنظّمته في الاوقات العصيبة التي تمر بها.

### 2- نتائج الجانب التطبيقي

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية، لتحل محلها الفرضية البديلة التالية " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للضغوط المهنية بالأداء الوظيفي"، وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل بالأداء الوظيفي في الكلية، أي أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير-تيسة- تعتمد على الاحتفاظ بنماذج حل المشكلات وتجارب الكليات الأخرى، وكذلك الاعتماد على أساليب عمل جديدة من أجل تحقيق الاستمرارية.
- من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في السن، والمستوى التعليمي، والوظيفة الحالية، والخبرة المهنية، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، حيث أن هناك تنوعا في المجال العمري للمبحوثين مع التركيز على عامل الخبرة في الكلية محل الدراسة، كما أنها تعتمد على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون إغفال أصحاب الدراسات العليا مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء.
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الضغط المهني مرتفعة، وقد تراوحت بين (3.833) و(3.366)، أي ما يقابل درجة موافق على سلم ليكرت، مما يشير إلى توافر الضغط المهني على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تيسة-.

- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الأداء الوظيفي مرتفعة، وقدر المتوسط الحسابي ب : (3.699)، أي ما يقابل درجة موافق على سلم ليكرت، مما يشير إلى توافر الأداء الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة- .
- من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بحصيلة نشاطات المنظمة وكذا نتائج الاستبيان المعتمد في الدراسة الإحصائية، تم التوصل إلى وجود أثر للضغوط المهنية في الأداء الوظيفي محل الدراسة.

### ثانيا: التوصيات

- في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ يجب على الكلية ان تشارك عمالها في وضع السياسات والقرارات المرتبطة بمجال عملهم بهدف رفع روحهم المعنوية واشعارهم بانهم جزء من الكلية.
  - ✓ توفير البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية قدرات العاملين في التعامل مع مشاكل العمل، الى جانب التعرف الى استراتيجيات ادارة ضغوط العمل بفعالية والتخفيف من اثارها السلبية، من اجل رفع الاداء الوظيفي.
  - ✓ تحسين ظروف العمل المادية، وذلك بتوفير وسائل النقل وتوفير التجهيزات المناسبة لكل عمل.
  - ✓ تفعيل الاتصال بين المسؤولين والعاملين لرفع معنوياتهم وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين ضمن نطاق العمل الرسمي وغير الرسمي من خلال الانشطة ذات الطابع الثقافي والترفيهي لتلبية الاحتياجات النفسية من الاحترام وتحقيق الذات الى تقليل ضغوط العمل ورفع مستوى الاداء الوظيفي.
- ويبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين لدراسة كل ما يتعلق بدور الضغوط المهنية في الاداء الوظيفي.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

1-الكتب:

- خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، ط01، دمشق، 2003.
- وليد السيد خليف، مراد علي عيسى، الضغوط النفسية (المفاهيم والنظريات، البرامج)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط01، 2007.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة-الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، 2005-2006.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- سلامة عبد العظيم، حسين وطه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط01، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- ماريون إي هايلز، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2012.



- بهاء الدين ماجدة والسيد عبيد، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2011.

- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.

- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012.

### 2-المجلات العلمية

- فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 17، العدد 67، 2006.

- عاشور خديجة، ضغوط العمل -النظريات والنماذج-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2012.

### 3-الأطروحات والرسائل

#### 3-1-الدكتوراه :

- الزغبى دلال، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2010.

- باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوماتية لدى المدرس، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2014.

#### 3-2-الماجستير:

- شارف خوجة، مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين-دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث-، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011

- يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

- حاتم علي حسن الرضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، جدة، 2005.

- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.
- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال-، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص -تسيير المنظمات-، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
- إيمان دوشة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2017.
- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.
- عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2014.
- طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### 1- الكتب:

- Grebot, E, **Stress et Burnout au travail : Identifier, Prévenir , Guérir.**éd.Eyrolles , Paris. 2008, P :66.

الملاحق-

## الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

اختصاص : إدارة أعمال

بعد واجب التحية والاحترام

يشرفنا أن نضع بين أيديكم الإستبانة الآتية والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في اختصاص إدارة الأعمال و الموسومة ب ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة حالة جامعة العربي تبسي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .  
ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، مع العلم أن الأجوبة تستخدم لأغراض البحث فقط .

أولا :البيانات الشخصية

ضع علامة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

1 - السن

- اقل من 30 سنة
- من 30 إلى اقل 40سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

2- المستوى التعليمي

- ثانوي

- جامعي
- دراسات عليا
- شهادات أخرى

### 3- الخبرة المهنية

- اقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- أكثر من 15 سنة

### 4- الوظيفة

- إطار سام
- إطار
- اداري
- عون تنفيذ

ثانيا : التعلم التنظيمي واستدامة منظمات الأعمال

ضع علامة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	<b>ضغوط العمل</b>					
01	تسند لك مهام وأعمال سهلة وواضحة					
02	الشعور بالتعب بسبب التأخر في إنهاء العمل					
03	تجد نفسك في موقف تحاول فيه تأدية عدة مهام في وقت واحد					
04	تكلف المؤسسة الأفراد بالقيام بمهام وأعباء إدارية كثيرة					
05	يتم تجاوز ضغوط العمل بهدوء وإتزان دون الوقوع في الصراعات					
06	هناك غيابات متكررة في المؤسسة					
07	يعد الضغط في العمل حافزا يدفع نحو الأداء الأفضل					

					هل تشعر أنك تبذل جهد إضافي في العمل	08
					إذا كان العمل يتطلب مهارات تفوق قدرات العامل وإمكانياته ، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالإحباط والتشائم	09
					ماهية وجهة نظرك نحو قوانين المؤسسة .	10
<b>الإداء الوظيفي</b>						
					كيف تقيم علاقتك مع زملائك في الإدارة	11
					هل تلتزم بالحضور لدوام في الوقت المحدد	12
					كيف تعمل على الانضباط داخل الإدارة	13
					هل تشعر بالملل أثناء تأدية العمل	14
					هل توفر المؤسسة وسائل العمل الضرورية أوالمساعدة في إنجاز العمل	15
					هل لديك الصلاحيات الكافية لتنفيذ مسؤولياتك	16
					هل ترى نفسك الرجل المناسب في المكان المناسب	17
					تعمل الجامعة على توجيه وإرشاد الموظفين لتحقيق الأداء الوظيفي	18
					أنت على إستعداد لطلب المزيد من المهارات والمعارف لتحسين أدائك الوظيفي.	19
					تعمل الجامعة على دعم قدرات العاملين وترغيبهم للوصول الى مستوى محدد من الاداء الوظيفي	20
					يتم معاقبة العمال المخالفين للتعليمات في المؤسسة وفق الإجراءات القانونية المصرح بها.	21
					يتم احترام القوانين وأخلاقيات العمل في المؤسسة.	22

## الملحق رقم (02) : نتائج مخرجات SPSS

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ الجزء الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,96	10

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ الجزء الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,933	12

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لكل أجزاء الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,947	22

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	2	8	8	8
من 30 إلى أقل 40 سنة	15	60	60	68
من 40 إلى أقل 50 سنة	5	20	20	88
50 سنة فأكثر	3	12	12	100.0
Total	25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	5	20	20	20
جامعي	15	60	60	80
دراسات عليا	2	8	8	88
شهادات اخرى	3	12	12	100
Total	25	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	8	32	32	32
من 5 إلى 9 سنوات	11	44	44	76
من 10 إلى 14 سنة	4	16	16	92
أكثر من 15 سنة	2	8	8	100.0
Total	25	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار سامي	3	12	12	12
إطار	11	44	44	56
عون تحكم	9	36	36	92
عون تنفيذ	2	8	8	100,0
Total	25	100,0	100,0	

التحليل الوصفي للجزء الخاص بتحليل ضغوط العمل والأداء الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
.وواضحة سهلة وأعمال مهام لك تسند	25	1.00	5.00	3.833	1.085
إنهاء في التأخر بسبب بالتعب الشعور العمل.	25	1.00	5.00	3.433	.858
عدة تأدية فيه تحاول موقف في نفسك تجد .واحد وقت في مهام	25	1.00	5.00	3.800	1.095
بمهام بالقيام الأفراد المؤسسة تكلف .كثيرة إدارية وأعباء	25	1.00	5.00	3.366	1.129
واتزان بهدوء العمل ضغوط تجاوز يتم .الصراعات في الوقوع دون	25	1.00	5.00	3.466	1.166
.المؤسسة في متكررة غيابات هناك	25	1.00	5.00	3.633	.989
نحو يدفع حافظا العمل في الضغط يعد .الأفضل الأداء	25	1.00	5.00	3.533	1.074
في إضافي جهد تبذل أنك تشعر هل العمل.	25	1.00	5.00	3.666	.997
تفوق مهارات يتطلب العمل كان إذا يؤدي ذلك فإن وإمكانياته، العامل قدرات .والتشائم بالإحباط الشعور إلى	25	1.00	5.00	3.500	.900
.المؤسسة قوانين نحو نظرك وجهة ماهية	25	1.00	5.00	3.733	.907
.الإدارة في زملائك مع علاقتك تقييم كيف	25	1.00	5.00	4.066	.784



الوقت في لدوام بالحضور تلتزم هل المحدد.	25	1.00	5.00	3.666	1.061
الإدارة داخل الانضباط على تعمل كيف	25	1.00	5.00	3.700	.987
العمل تأدية أثناء بالملل تشعر هل	25	1.00	5.00	3.300	1.055
العمل وسائل المؤسسة توفر هل العمل إنجاز في المساعدة أو الضرورية	25	1.00	5.00	3.833	.985
لتنفيذ الكافية الصلاحيات لديك هل مسؤولياتك.	25	1.00	5.00	3.766	.897
المكان في المناسب الرجل نفسك ترى هل المناسب.	25	1.00	5.00	3.666	1.061
وإرشاد توجيه على الجامعة تعمل الوظيفي الأداء لتحقيق الموظفين	25	1.00	5.00	3.500	.937
من المزيد لطلب استعداد على أنت أدائك لتحسين والمعارف المهارات الوظيفي.	25	1.00	5.00	3.666	.994
العاملين قدرات دعم على الجامعة تعمل من محدد مستوى إلى للوصول وترغيبهم الوظيفي الأداء.	25	1.00	5.00	3.733	1.048
في للتعليمات المخالفين العمال معاقبة يتم القانونية الإجراءات وفق المؤسسة بها المصرح.	25	1.00	5.00	3.900	.884
في العمل وأخلاقيات القوانين احترام يتم المؤسسة	25	1.00	5.00	3.600	1.302
العمل ضغوطات	25	1.00	5.00	3.216	1.02
الوظيفي الأداء	25	1.00	5.00	3.699	.999
N valide (liste)	25				

## تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,982 <sup>a</sup>	,991	,053	,55106

a. Predictors: (Constant), ضغط منخفض

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,245	1	1,245	482.11	,018 <sup>b</sup>
	Residual	16,398	28	,304		
	Total	17,643	29			

a. Dependent Variable: الأداء الزظيفي

b. Predictors: (Constant), ضغط منخفض

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,665	,341		1.351	,000
	ضغط منخفض	,185	,091	,266	1.304	,018

a. Dependent Variable: الأداء الزظيفي

## تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,981 <sup>a</sup>	,989	,988	,52174

a. Predictors: (Constant), ضغط مرتفع

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,944	1	2,944	482.11	,000 <sup>b</sup>
Residual	14,700	28	,272		
Total	17,643	29			

a. Dependent Variable: مقاو لآتية

b. Predictors: (Constant), ضغط مرتفع

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,296	,325		1.304	,000
	ضغط مرتفع	6.125	,084	6.125	3,288	,02

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

## تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,987 <sup>a</sup>	,975	,988	,53247

a. Predictors: (Constant), الضغوط المهنية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,333	1	2,333	1083.61	,000 <sup>b</sup>
Residual	15,310	54	,284		
Total	17,643	29			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الضغوط المهنية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.899	,354		9,439	,000
	الضغوط المهنية	1.247	,094	2.899	34.91	,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتم إسقاطها على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات الكلية محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء في الكلية محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، الصراع التنظيمي، العمل.

## abstract

The purpose of this study is to understand the relationship between job stress and job performance, and to project it to the school of economics, business and Management Sciences of TBSA University. In order to achieve the goal of the study, in addition to using the questionnaire as the main tool to collect data based on SPSS analysis, we also conducted a descriptive analysis of the university data, This study draws a series of conclusions, the most important of which is that there is a statistically significant relationship between job stress and job performance in the universities studied. Suggestions and proposals on this topic.

**Key words:** job stress, job performance, organizational conflict, job.