



Laarbi Tebessi-Tebessauniversity

جامعة العربي التبسي - تبسة

Universitaire Laarbi tebessi-Tebess

كلية العلوم الإنسانية والاجتماع

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

# ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في التكوين المهني "براح محمد" الحمامات

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر ل م د  
دفعته: 2019

الأستاذة (ة) المشرفة:

إعداد الطالب:

• بن خديم أحمد  
لطرش فيروز  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - أ -	سليمان براجي
مشرفا ومقررا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - أ -	فيروز لطرش
مناقشا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - أ -	أحمد عبادلية

السنة الجامعية: 2018/2019



Laarbi Tebessi-Tebessauniversity

جامعة العربي التبسي - تبسة

Universitaire Laarbi tebessi-Tebess

كلية العلوم الإنسانية والاجتماع

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

# ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في التكوين المهني "براح محمد" الحمامات

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر ل م د

دفعته: 2019

الأستاذة (ة) المشرفة:

إعداد الطالب:

بن خديم أحمد • لطرش فيروز  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - أ -	سليمان براجي
مشرفا ومقررا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - أ -	فيروز لطرش
مناقشا	جامعة العربي التبسي	أستاذ محاضر - أ -	أحمد عبادلية

السنة الجامعية: 2018/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة) : بن حديد أحمد

الصفة: طالب.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 48.66.49 ... الصادرة بتاريخ: 26/08/2014 م

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان: مخوض العمل والتغاضي تجاه الأداء الوظيفي

إشراف الأستاذ(ة): لطرش فيرون

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 08/06/2019 م

إمضاء المعني بالأمر




## إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): لمسودة فينوري

الرتبة: أستاذة محاضرة

أشهد أن المذكرة المعنونة:

مخطوط العمل واستراتيجياتها على الأدب  
التركيبي

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وكمال

من إعداد:

الطالب(ة): بن جديم أحمد الطالب(ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: 19.06.2019

توقيع الأستاذ المشرف

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ضغوط العمل التي يواجهها العامل وتأثيرها على أدائه الوظيفي والتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وزيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين ومعرفة مدى تأثير ضغوط العمل على المسار المهني للموظف والتعرف على الآثار السلبية لضغوط العمل لدى عمال مركز التكوين المهني الحمامات.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج العلمي وهو من ابرز الوسائل التي يعتمد عليها الباحث لتطبيق مشروع البحث بغية الوصول للأهداف المرجوة. ولقد ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد على طريقة المسح الشامل وهي احدي طرق المسح الاجتماعي الذي يعتبر احد المناهج والدراسات الرئيسية للبحوث الوصفية التي تتعرض للظاهرة بالوصف والتحليل الدقيق من خلال جمع البيانات تخص مجتمع البحث.

وبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها توصلنا إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسة لم تساهم بشكل ايجابي بمعالجة الضغوط التي يتعرض اليها العامل اثناء ادائهم لعملمهم و مهامهم اليومية لذا علي المؤسسة تغيير استراتيجيتها والسعي الي الاهتمام اكثر بمشاكل العمال والتركيز علي توفير جوانب مختلفة للعلاقات الانسانية وتعزيزها لتحقيق اهداف بشكل منظم.

## شكر و عرفان

الشكر كله لك يا من خلقت السماوات والأرض وعلى العرش استويت إلى الله عزوجل، الذي منحنا القدرة النواصل مسيرة الحياة وأوصلنا إلى مراتب عليا لتكون من عباده المحامين ، فهو الذي منا علينا بنعمة العقل التي تعتبر الكنز الثمين للفكر الذي يتباهى به كل إنسان .

قال الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَجْدِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ

مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

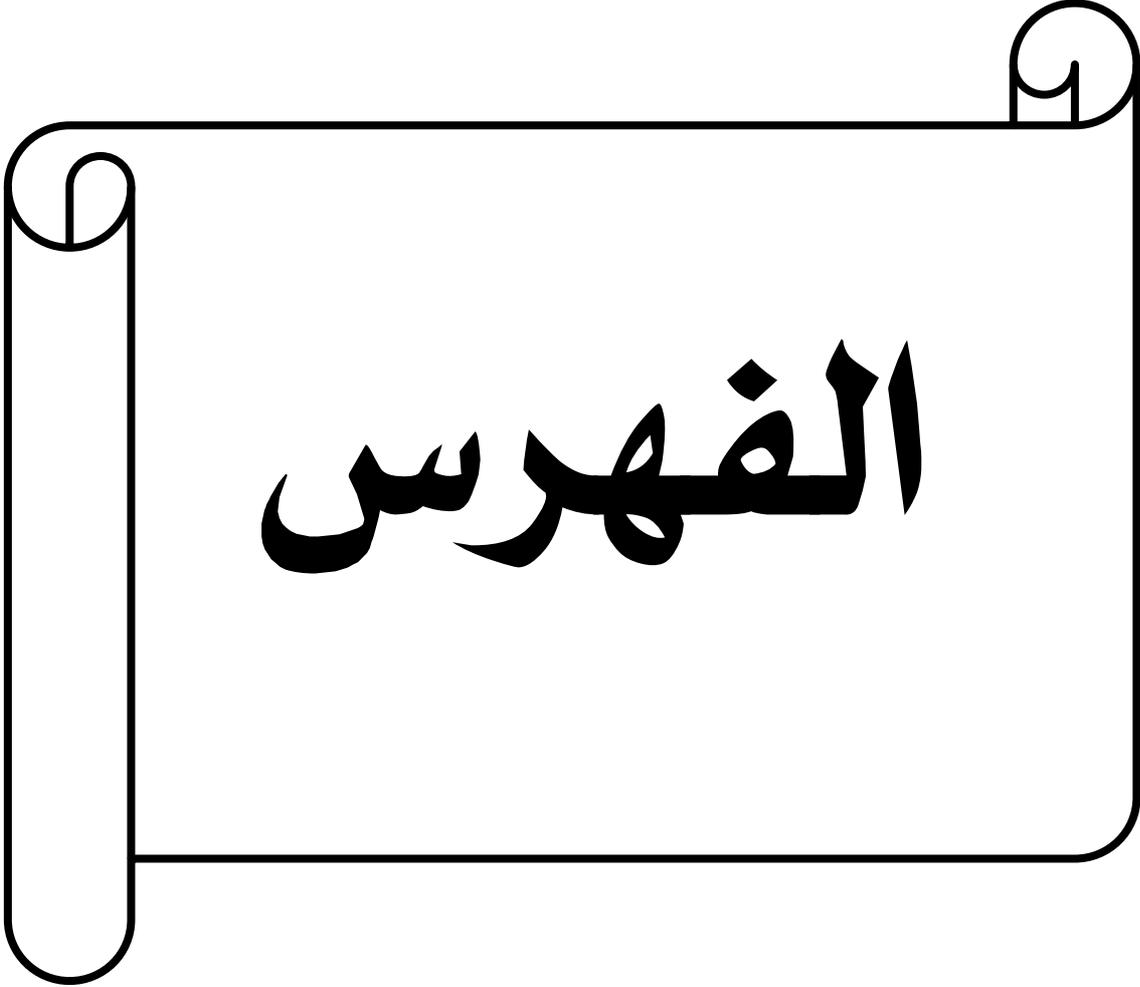
### سورة الإسراء الآية -70

أبلغ شكري إلى نبي الرحمة ونور العالمين ، سيدنا محمد صلى الله عليه، وسلم. لأنه قال صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

- رواه أبو داود -

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على كتابة هذه المذكرة من قريب أو بعيد، خاصة الأستاذة القديرة - لطرش فيروز - المشرفة على هذه المذكرة وحرصها ومتابعتها لكل معلومة تسجل فيه، على تقديرها واحترامها لنا ولنا كل الفخر لإشرافها على هذا التقدير راجين من المولى عز وجل أن يبارك فيها ويجازيها

عنا ألف خير.



## فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوى

الملخص باللغة العربية

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والاشكال

أ ..... مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والتصوري للدراسة

3 ..... الإشكالية

4 ..... فرضيات الدراسة

4 ..... أهمية اختيار الموضوع

4 ..... أسباب اختيار الموضوع

5 ..... أهداف اختيار الموضوع

5 ..... مفاهيم الدراسة

6 ..... الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: سيكولوجية ضغوط العمل

11 ..... تمهيد

12 ..... ماهية ضغوط العمل

16 ..... عناصر ضغوط العمل

17 ..... أنواع ضغوط العمل

21 ..... مصادر ضغوط العمل

23 ..... آثار ضغوط العمل

26 ..... أسباب ضغوط العمل

31 ..... نظريات ضغوط العمل

34 ..... العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

36 ..... خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: سيكولوجية الأداء الوظيفي

38 ..... تمهيد

39	..... مفهوم الأداء الوظيفي
40	..... أبعاد الأداء الوظيفي
41	..... محاور وأنواع الأداء الوظيفي
43	..... محددات الأداء الوظيفي
45	..... أغراض وعملية تقييم الأداء الوظيفي
49	..... أساليب تقييم الأداء الوظيفي
51	..... نظريات الأداء الوظيفي
52	..... تأثيرات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي
54	..... خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

56	..... 1- مجالات الدراسة
57	..... 1-1- المجال المكاني
62	..... 1-2- المجال البشري
63	..... 1-3- المجال الزمني
63	..... 2- المنهج المستخدم
64	..... 3- أدوات جمع البيانات
64	..... 3-1- الملاحظة
64	..... 3-2- المقابلة
64	..... 3-3- الاستمارة (الاستبيان)
65	..... 4- مجتمع وعينة الدراسة
65	..... 5- خصائص العينة

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

70	..... 1- تحليل بيانات الفرضية الأولى
70	..... 2- تحليل بيانات الفرضية الثانية
75	..... 3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
75	..... 3-1- مناقشة الفرضية الأولى
75	..... 3-2- مناقشة الفرضية الثانية
81	..... 3-3- النتائج العامة للدراسة
84	..... الخاتمة

---

86 ..... قائمة المصادر والمراجع

90 ..... الملاحق

ملخص باللغة الفرنسية

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يمثل أعراض ضغوط العمل	01
33	يمثل التمييز بين النمطين السلوكيين (أ) و (ب)	02
35	يمثل العلاقة بين الضغط والأداء	03
50	يمثل مؤشرات الأداء الوظيفي	04
61	نمط التكوين الإقليمي	05
62	نمط التكوين عن طريق التمهين	06
65	خصائص العينة حسب الجنس	07
65	خصائص العينة حسب السن	08
66	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	09
66	اخصائص العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	10
67	خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	11
67	خصائص العينة حسب الحالة المدنية	12
67	خصائص العينة حسب الراتب الشهري	13
70	يمثل مدى رضا العامل بعمله في المؤسسة	14
70	يمثل كثرة المهام الموكلة للعامل	15
71	يمثل شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا في العمل	16
71	يمثل تأثير الحالة النفسية للعامل على أدائه لمهامه	17
72	يمثل نتيجة تأثير المشاحنات الناتجة في بيئة العمل على تركيز العامل	18
72	يمثل عدم مشاركة العامل في اتخاذ القرار يسبب له انفعال سلبي	19
73	يمثل العلاقات الأسرية وأثرها على أداء العمل	20
73	يمثل تبادل الأدوار وأثره في العمل	21
74	يمثل شعور العامل بالاغتراب وعدم الانتماء	22
74	يمثل توفير مكان العمل الاهتمام بصحة العامل	23
75	يمثل ترقية العامل بشكل منتظم	24
75	يمثل الاستفادة من الترقية في منصب العمل	25
76	يمثل ارتباط الترقية بالسلوكات	26

76	يمثل ارتفاع فعالية الأداء	27
77	رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد	28
77	يمثل أثر اهمال العامل وعدم اهتمامه برفاهيته على مساره المهني	29
78	يمثل نظرة العامل الى ابعاد العمل المتعددة وتقدمه في منصبه	30
78	يمثل نقص الراتب وأثره على نقص الاداء	31
79	يمثل أثر تحكم المسؤول على الأداء الوظيفي	32
79	بعد محل الإقامة عن مكان العمل وأثره على الاداء الوظيفي	33

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
16	يمثل عناصر الضغوط المهنية	01
18	أنواع الضغط ومظاهر كل نوع	02
19	يمثل مؤشرات وأعراض الضغط	03
52	سلم ماسلو للحاجات	04
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05



تتسم البيئة العمل في حياتنا المعاصرة بشكل عام بسمات فرضت على الانسان العامل أن ينتج أكثر وأمن يعمل أطول وأن يتنافس للبقاء في الوظيفة، ورغم التأثيرات السلبية من آثار الضغوط اليومي التي يتلقاها العامل في أي وظيفة كانت على نفسيته وصحته تجعله لا يتحكم في الأداء الفعلي للمهمة الموكل بها على أحسن وجه، وقد تكون ضغوطات العمل تتفوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة المواقف التي يعترضون لها وما يصاحبها من حالات القلق والإحباط أو التوتر والغضب مما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم اتجاه عملهم ومنظمتهم خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات ويبتتها أي بشكل آخر يقضون أغلب أوقاتهم داخل العمل.

ولهذا اتجه بحثنا في هذه المذكرة حول ضغوط العمل وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعامل، ولتحقيق ما نصبوا إليه تم اختيار مجموعة من الابعاد التي تسبب ضغوط العمل كمتغيرات وانعكاساتها على الأداء الوظيفي أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب بها التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله وتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع، النزاع وعدم الارتياح... إلخ<sup>1</sup>.

- أما الضغوط المهنية فهي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.

- ما يرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن "اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.

- وبعبارة أخرى فإن ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديدا له

1- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2009/2005، ص305.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

- إشكالية البحث
- الفرضيات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

## 1. إشكالية البحث:

يعيش الانسان حياته اليومية في بيئة متغيرات باستمرار لتقدم العلوم بمختلف أنواعها ومن ثم يحاول أن يتكيف مع هذه المتغيرات ويستثمرها لصالحه وفي بعض الأوقات يصعب على الانسان التوافق مع بعض الظروف المتغيرة ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عليه حدوث ضغوط، وقد أصبحت الضغوط مظهر طبيعيا من مظاهر الحياة الإنسانية لا يمكن تفاديها، ومن هذا المنظور فإن العامل في المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة وداخل أوضاع عمله وبيئته المهنية يتعرض إلى ضغوط العمل والتي تعد من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المؤسسات والمنظمات حيث أنها تتأثر على كافة العمال دون استثناء سواء إن كانوا قيادات إدارية أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة، ويشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات الملاحظة في شتى مجالات الحياة، وتشهد معه جميع المؤسسات تغيرات سريعة ومستمرة يصعب ملاحظتها في جميع ومختلف المجتمعات سواء كانت دول متقدمة أو نامية، وفي هذا الصراع مع هذا التغير أصبح حصر هذه المخاطر والظروف التي تهدد استقرار العالم والمؤسسة معا، ومن هنا قد تتسبب ضغوط العمل في حدوث العدد من الخسائر المادية والبشرية ومنها فقدان الثقة والتسرب الوظيفي وقلة الإنتاج وانحباط الروح المعنوية لدا العمال مما يؤدي في النهاية إلى إفلاس المؤسسة وتسريح العمال فيها أو إلغائها أو دمجها مع مؤسسة أخرى إن كانت حكومية، وأما إن كانت خاصة فيؤدي هذا إلى إغلاقها.

إن ضغوط العمل تؤدي إلى آثار سلبية، على الإدارة الواعية أن تهتم بالعنصر البشري وتخفف من ضغوط العمل وعليهم تمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية والذي يجعل الاستقرار يسبغ الحياة المهنية للعامل فتستقر بذلك المؤسسة في أداء وظائفه.

إن استجابة الافراد والعمال لتلك الضغوط تكون بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعه هذه الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع دوران العمل مما يؤدي إلى ارتفاع نفقات علاج الآثار النفسية والبدنية لضغوط العمل على عاتق المؤسسات إضافة إلى ما يسببه هذا العجز المادي والمعنوي من تأثيرات على الأداء الوظيفي للعمال.

وقد أصبح الضغط يعيش معنا وبتزايد ف كثير من الأحيان بحيث لا نستطيع الهروب منه أو مواجهته، وفي أفضل الأحوال نتقبله ونتعايش معه، ومن هنا فإن ضغوط العمل تؤثر على سير وأداء العامل في مهامه وواجباته فينعكس ذلك على أدائه الوظيفي، وفي هذا يمكن أن نطرح الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع والمبينة كالتالي:

- ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بمركز التكوين المهني، الحمامات؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الأساسية تساؤلات فرعية أهمها:

- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بمركز التكوين المهني "براح محمد" الحمامات؟
- كيف تؤثر ضغوط العمل على المسار المهني للموظف في مركز التكوين المهني "براح محمد" الحمامات؟

## 2. فرضيات الدراسة:

سنحاول في دراستنا الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي من خلال صياغة فرضيات البحث كالتالي:

- تؤثر ضغوط العمل على مستوى اداء الموظف بمركز التكوين المهني "براح محمد" الحمامات .
- تؤثر ضغوط العمل على المسار المهني للموظف بمركز التكوين المهني "براح محمد" الحمامات.

## 3. أهمية الدراسة:

تكتسب دراستنا هذه أهمية بالغة حيث أننا نركز في بحثنا إلى الوصول إلى معالجة ظاهرة مهمة، ونتناول موضوع هام تتعرض إليه مختلف العمال في مختلف القطاعات على اختلافها، وعلاقة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين قد تكون محورا يسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية وغيرها إلى الوصول إلى حل وتخفيض جميع المؤسسات الاقتصادية وغيرها إلى الوصول إلى حل وتخفيض في نسبة الضغوط، ويرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة إلى الأسباب التالية:

- التعرف على حجم المشكلة من خلال انتشار هذه الظاهرة وتأثيرها على أداء الموظف.
- يمثل موضوعنا حالات ضغوط نفسية واجتماعية وتنظيمية للعاملين وللمؤسسة.
- شعور العامل بالإرهاق في بيئة عمله.
- تسليط الضوء على هذه الظاهرة حتى يتسنى معالجتها من طرف الأطباء النفسانيين وأرباب العمل.

## 4. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع هي:

### ● أسباب ذاتية:

- توافقه مع مجال تخصصنا علم اجتماع التنظيم والعمل.
- الميل الشخصي إلى البحث في مجال ضغوط العمل والاداء الوظيفي .

### ● أسباب موضوعية:

- التعرف على الخطط طويلة المدى والتي تتعلق بالاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
- قناعتنا الخاصة بأهمية موضوع ضغوط العمل وتأثيره على كافة عناصر خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني من تحولات عميقة والافتقار بضرورة تبني إستراتيجية للتقليل من ضغوطات العمل والرفع من مستوى اداء المورد البشري وتحقيق اهداف المؤسسة.

## 5. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال دراستنا لتحقيق عدة أهداف أهمها:
- تحديد مستوى ضغوط العمل التي يواجهها العامل وتأثيرها على أدائه الوظيفي.
  - التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وزيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.
  - معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على المسار المهني للموظف.
  - التعرف على الآثار السلبية لضغوط العمل لدى عمال مركز التكوين المهني الحمامات.

## 6. مفاهيم الدراسة:

### 1- مفهوم ضغوط: يعرفها سلاي Selye الضغوط بأنها<sup>1</sup>:

أمراض التكيف وهي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها.

### 2- مفهوم الضغط:

لغة: يعني الضيق والاثارة والشدة والقهر والاضطرار.

إصطلاحا: يعبر عنه بالقوة الواقعة على وحدة المساحة.

3- مفهوم الضغوط المهنية:<sup>2</sup> هي اختلال وظيفي من المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.

4- مفهوم العمل: هو الجهد المبذول من جانب الانسان العامل، يشغل من وقته جزءا مقدرا، ويواصله العامل على امتداد هذا الوقت، وهو يريد به غاية معلومة وله فيه مقاصد معينة.

### \* مفهوم الأداء:

لغة: أنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.

إصطلاحا: هو تنفيذ أمر وواجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

\* تعريف الأداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

1- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984، ص 40.

2- محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، سنة 2003، ص 150.

## الدراسات السابقة:

## الدراسة الأولى:

## دراسة الطالب طيب بوسافل:

وتندرج ضمن المذكرات المكملة لنيل درجة الماجستير في علم اجتماع التنمية تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية سونالغاز - منطقة عنابة"، من إعداد الطالب الطيب بوسافل، وإشراف الأستاذ: صالح فيلاي، للسنة الجامعية 1994 م.

ولقد استهل الباحث دراسته بالجانب النظري والذي خصصه لعرض مسيرة الجزائر في المجال التنموي وتقييمها، ثم تطرق إلى طبيعة العلاقات الصناعية في الجزائر من تشغيل وترقية وترشيد وعقلنة، ووصل الباحث إلى تحليل نقدي للعوامل الخاصة بالممارسات الميدانية والاستجابات العمالية وهذا من خلال التكوين والترقية والأجور. أما الجانب الميداني فقد شمل تعريف المؤسسة مجال الدراسة وحدودها، وعلاقتها بالمؤسسات الأجنبية وهذا للطابع الاقتصادي الذي تمتاز به، ثم انتقل إلى عملية التخطيط بالنسبة للقوى العاملة بالمؤسسة من تحكم وتوظيف وترقية وتكوين، وبعدها خصص فصلا لعملية التأطير وتنمية المهارات الخاصة بفترة الإطارات وفترة التنسيق وفترة التنفيذ وهذا بالتوافق مع كل عملية الإشراف وعملية الاتصال، وطرح الانشغالات، ويعقب هذا الفصل مباشرة فصل يوضح اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري وعلاقته بالمهنة.<sup>1</sup>

وخلص في الأخير إلى عرض أهم النتائج التي جاءت كخاتمة لبحثه. ولقد انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في إنجاح المشروع، وعليه فحسن الاختيار هو أول هذه الخطوات، يليه الاهتمام بالعنصر البشري أثناء قيامه بوظائفه وهذا من خلال آليات عمله وساعات العمل والتكوين والدافعية والأجر، كما وضع الباحث أن عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته واحتياجاته، فالمبادرة والدافع في تنمية ذاته يكمنان في ذاته وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الإنتاج والإنتاجية والتي تتمحور حول النقاط التالية:

-التكوين والتدريب الجيد للعامل ليكون فعالا ومؤديا لدوره على أحسن وجه.

-التكفل بالجوانب السيكولوجية المساعدة على رفع معنويات العامل، وذلك عن طريق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من أجل تكوين جو مريح يساعد العامل على الاستقرار النفسي، وبالتالي يكون مؤديا لعمله بكل راحة واطمئنان ومن هنا يصبح العامل منتجا فعالا.

1 - الطيب بوسافل تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية سونالغاز - منطقة عنابة " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عنابة، 1994.

-رفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق تحديد الأجور بكيفية موضوعية وعادلة وذلك لتمكينه من مجابهة مشكلات الحياة و الحصول على حاجياته. ولقد دارت أو تركزت مشكلة البحث من الناحية التكوينية للعامل من جهة ، ومن الناحية الصحية والجوانب الأمنية وما توفره المؤسسة من خدمات اجتماعية تساعد العامل وتخفف من أعبائه حتى يتفرغ لأداء دوره كعامل من جهة أخرى، وبالتالي يتحقق التكامل بين هدف المؤسسة والمتمثل في زيادة الإنتاج والاستمرارية، وهدف العامل المتمثل في الرضا والاستقرار.

ولقد انطلقت الدراسة من خمس فرضيات:

1- كلما كانت عملية التوظيف تتم عن طريق اختبار القدرات ووفقا لمتطلبات منصب العمل كلما كان العامل أكثر استقرار.

2- كلما كانت الترقية تركز على أسس موضوعية أي تعطي الأولوية للاستحقاق كلما زاد التنافس بين العمال وبالتالي يتحسن الأداء وتزيد الرغبة من أجل تحسين المستوى.

3- كلما كان تنسيق الجهود بين ذوي الخبرة (إطارات) والجامعيين كلما كان تدريب الفئات الدنيا أحسن وبالتالي تزيد الفعالية وحسن الأداء.

4- كلما كان العامل مستفيدا من الخدمات الاجتماعية المتمثلة في السكن، التغذية الغنية ، والصحة الاجتماعية كلما شعر بالراحة و الاطمئنان و بالتالي يتحسن أداءه وترتفع إنتاجيته.

5- كلما كان المستوى التعليمي للعامل مرتفعا كلما كان مدركا للخطر ومتمثلا لقواعد الأمن.

أما عن المنهج المتبع ، فإن الدراسة لم تأخذ بمنهج واحد ولا بأدوات محددة ، بل أجريت الدراسة في إطار تركيبة منهجية تناسب طبيعة الموضوع، فانطلقت من الهدف الذي سطره الباحث والذي يدور حول تشخيص نظام الموارد البشرية فإن المنهج الذي اعتمده الباحث - حسب ما أسماه- المنهج الوصفي وخاصة نموذج دراسة الحالة، ونظرا لنوعية المعلومات المراد الحصول عليها فقد لجأ الباحث إلى المنهج المقارن محاولة منه اكتشاف أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر، أما عن الأدوات المستعملة فقد اعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة نظرا لخبرته الطويلة والميدانية التي يتميز بها داخل المؤسسة مجال الدراسة، كما استخدم وسيلة المقابلة الشخصية فردية أو جماعية مباشرة، كما اعتمد على السجلات والوثائق والتقارير الإحصائية والسجلات الشخصية.

أما العينة فتجدر الإشارة أن الباحث لم يحدد نوعية عينته وكيفية اختيارها، ولكن باستخدامه لمنهج دراسة الحالة فقد اعتبر أفراد مؤسسة سونالغاز هي عينة الدراسة.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على شكل واسع، حيث تطرق الباحث إلى التجربة الجزائرية التنموية والتي اعتمدت على مخططات تنموية، غير أنه بعد التحليل توصل إلى أن هذا التخطيط لم يكن تخطيطا بآتم معنى

الكلمة، لأن عملية التخطيط لا بد أن تأخذ في الحسبان المتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وعدم إدراج ذلك يؤدي إلى نتائج وخيمة ، ولهذا كانت الجهود التي بذلتها الجزائر في المجال التكنولوجي والاقتصادي لم تكن موازية مع الجوانب الاجتماعية والثقافية.

وبالنسبة للفرضية الأولى والمتعلقة بالتوظيف فقد جاءت النتائج محددة في أن الأفراد الذين يتم فحص قدراتهم وكفاءاتهم قبل التوظيف هم أكثر الأفراد استقرارا في عملهم ، في حين يبين أن التوظيف الذي يتم ما دون ذلك يعد سببا في عدم الاستقرار وهذا بنسبة 79% أما بالنسبة للفرضية الثانية فتشير المعطيات الميدانية إلى أن عملية الترقية في مركز التكوين المهني-الحمامات - لم تخضع لمقاييس علمية، بدليل أن مفهوما والمعايير التي تم اعتمادها تختلف باختلاف مفاهيم المسؤولين المتعاقبين على السلطة الإدارية، فمنهم من يعطي الأولوية للخبرة الميدانية، ومنهم من يمنح الأسبقية للتكوين والمستوى التعليمي، وقد ينظر البعض إلى عوامل أخرى تدخل ضمن السلوكات الظاهرية للفئة العاملة التغييب دون النظر إلى الفعالية<sup>1</sup>.

#### الدراسة الثانية:

##### دراسة بعجي سعاد:

بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة، محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، سنة 2006 تبحث هذه الدراسة إلى تحليل نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط الضعف وإبراز أهمية تطبيق هذا النظام نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم بأنه مصيدة لأخطائهم وإنزال العقوبة بهم، والتعرف على أحدث الطرق في تقييم أداء العاملين ومحاولة تطبيقها في المؤسسة الجزائرية<sup>2</sup>.

#### الدراسة الثالثة:

##### دراسة الزغودي محمد السايح :

تناولت هذه الدراسة أهمية ودور مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بحيث عملت على تقييم الهدف من بناء أو تطور الهيكلية العضوية والمالية لإجراءات والمراسيم الرقابية أنشطتها المختلفة واختبار مدى الالتزام، وتسعى جاهدة لتبني هذا المفهوم الذي يؤهلها إلى أن تصبح للمؤسسات الوطنية فاعلية في أداء عمالها لصناعة و تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها.

1- الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية سونلغاز، مذكرة ماجستير ، علم اجتماع التنمية، عنابة، 1994.

2- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2006.

والاعتماد على تقييم أنشطتها واختبارها و أبرزت دور مراجعة إدارة الموارد البشرية وذلك يكمن في اختلاف هذه الدراسة في إبراز العلاقة بين نظام لإجراءات، وهذا من أجل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بينما تقوم دراستنا على مدى الالتزام لاعتماد على المعلومات التي تتعلق وتسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

---

1- دراسة الزغودي محمد السايح، إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.

# الفصل الثاني

## سيكولوجية ضغوط العمل

- تمهيد
- ماهية ضغوط العمل
- عناصر ضغوط العمل
- أنواع ضغوط العمل
- مصادر الضغوط
- آثار ضغوط العمل
- أسباب ضغوط العمل
- نظريات ضغوط العمل
- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن الضغوط اليومية في العمل أو في حياتنا الاجتماعية أصبحت تشكل لنا مشكلة صحية ونفسية وهذه الظاهرة أصبحت منتشرة ويمكن اعتبارها سمة من سمات هذا العصر لأن العاملون في المهن والأعمال الأخرى المختلفة أصبحوا معرضون لهذه الضغوط نظرا لكثرة مسؤولياتهم ومتطلباتهم... التي تجعلهم غير راضين عن العمل. وهذا ما يبين لنا الأثر السلبي على عطائهم وكفاءتهم في الأداء أو عدم الرضا ولذلك وجب علينا التعرف على هذه الضغوط ودراساتها والوصول إلى مواجهتها والتقليل من هذه الظاهرة والوصول إلى الحلول المناسبة.

## ماهية ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل من أبرز المفاهيم على المستوى الأكاديمي والمستوى العلمي، وهي من المصطلحات الكثيرة التداول في مجالات العمل نظرا لتعرض العمال والموظفين في المنظمة لأنواع مختلفة منها والتي تؤثر عليهم بشكل مباشر على عملهم...

## مفهوم العمل:

يعتبر مصطلح العمل **Work** من المفاهيم الأساسية في دراسات علم الاجتماع المهني فعلماء الاجتماع ينظرون إلى العمل باعتباره ظاهرة عامة في حياة الانسان والمجتمع، والعمل سمة أساسية وهامة يتميز بها الافراد والجماعات في كل المجتمعات الإنسانية باعتباره يمثل مظاهر السلوك اليومي التي تدور حوله كافة الأنشطة الإنسانية في المجتمع، وهو أسلوب من أساليب معيشة الانسان بهدف تحقيق غايات الفرد والجماعات<sup>1</sup>.

- العمل مواجهة المبدول من جانب الانسان العامل، يشغل من وقته جزءا مقدرا ويواصله العامل على امتداد هذا الوقت وهو يريد به غاية معلومة وله فيه مقاصد معينة<sup>2</sup>.

- العمل يعتبر فرع من فروع المهنة أو جانب من جوانبها.

- عرفه الأستاذ: أحمد عزت راجع أن المقصود بتحليل عمل نوعي خاص ومحدد<sup>3</sup>.

مضار فروق العمل<sup>4</sup>:

- قد تكون مضیعة للوقت، وقد لا تدع وقتا للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.

- قدر تخرج أحيانا عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.

- قد تسبب خلطا بين العمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.

- تحتاج وقتا طويلا حتى تحقق نتائج ملموسة.

رغم تعدد التعاريف نذكر منها:

1- كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلوم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غربي، ص 124.

2- مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، ط1، بيروت، 2006، ص 31. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلوم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غربي، ص 124.

3- طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، 2007، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، د.ط، ص 111.

4- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 131.

1. مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل فرد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الفرد (الأفراد) في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط<sup>1</sup>.

2. هي افرازات بيئية وتنظيمية تولد آثارا إيجابية وأجواء مثيرة للقلق والتوتر والإحباط وقد تؤدي هذه الظاهرة إلى إثارة قدرات الفرد لتعميق التوافق النفسي ورفع درجات التحمل والتضحية لدى العاملين، لكنها حين تتعاضم وتتعمر ويشتد تأثيرها السلبي فإنها تنتهي إلى انهيار البعض أو انسحابه أو احترافه<sup>2</sup>.

3. مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الفرد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط<sup>3</sup>.

4. يعرفه محسن خضير (1991) ضغط العمل بأنه كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار، ويعوق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية.

- ويمكننا تعريفه بموجز عام بأنه الاستجابات الجسمية والنفسية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة أو العمل قدرات وإمكانات وحاجات العامل أو الموظف، ومن ثم يترتب عليها آثار سلبية على صحته وبعبارة واضحة هي ردود فعل العامل تجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا له وهي تشير إلى عدم تناسب قدرات العامل مع بيئة العمل<sup>4</sup>.

### مفهوم الضغوط:

مفهومه اللغوي: إن مفهوم الضغط قد ترجمته إلى كلمة (ضَغَطَ) فقد جاء في القاموس المحيط للفيروز أبادي (ضَغَطُهُ) بمعنى عصره وزجه إلى شيء ما.

- أما مفهوم الضغط فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب هانز سيلبي (Hans Sely) والذي عرف الضغط بأنه: استجابة جسمية غير محددة لمطلب معين.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 329.

2- عامر بن خضير الكبيسي، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، الدوحة، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 25.

3- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم، 2002، ص 15.

4- طه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، 2006، دار الفكر، ص 215.

- أما الكاتبان : ماهوسو-ايفانكفيش (**Mahoson, Ivancavich**): فقد عرفه بأنه: استجابة متكيفة تعدلها وتتوسطها خصائص الشخص أو عملياته النفسية التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حادث خارجي، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص.
- أما بارن (**Barrine**) فقد عرفه: الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة.
- ويعرفه الصباغ بأنه: الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل، وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي.
- ويعرفه (زيلاجي ووالس) بأنها تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينسجم عن العوامل البيئية الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته<sup>1</sup>.

### تعريف الضغط النفسي:

- يعرف الضغط النفسي على أنه الحالة التي يظهر فيها تباين ملحوظ بين المتطلبات التي ينبغي أن يؤديها الكائن الحي، وقدرته على الاستجابة لها.
- وقد أشار هانز سيلبي (**Hans Sely**) إلى أن الضغط عبارة عن مجموعة من الاعراض تتزامن مع التعرض لموقف ضاغط، وهو استجابة غير محددة من الجسم نحو متطلبات البيئة مثل: التغير في الاسرة أو فقدان العمل أو الرحيل والتي تضع الفرد تحت الضغط النفسي.
- وعرف الضغط النفسي بأنه استجابة تكيفية تحدثها الفروق الفردية بين الافراد وتسهم العمليات النفسية فيها لهذا فهي تنتج عن أي حدث بيئي أو موقف أو حادث، ويركز على دور الظروف البيئية كسبب في إحداث الضغط وهذه الظروف هي ما يلق عليها الضغوط.

وتتضمن محاولات توضيح مفهوم الضغط النفسي عناصر مشتركة هي:

1. الضغط النفسي حالة مزعجة يتخللها شعور بالضييق والارتباك.
2. يظهر الضغط النفسي عندما يواجه الشخص متطلبات تفوق قراته وامكانياته التوافقية.
3. يستجيب الفرد لحالة الضغط بعدد من الاستجابات الفسيولوجية والمعرفية والانفعالية والسلوكية<sup>2</sup>.

1دكتور محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 161-163.

2ماجدة بقاء الدين، السيد عبيد، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، ط1، 2008-1429، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 20-21.

## مفهوم ضغوط العمل:

الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسم.

أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب بها التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله وتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع، النزاع وعدم الارتياح... إلخ<sup>1</sup>.

- أما الضغوط المهنية فهي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.

- ما يرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن "اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.

- وبعبارة أخرى فإن ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديدا له<sup>2</sup>.

- كما يمكن النظر إليها على أنها أية خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديدا للفرد مثل: مطالب العمل التي يستطيع الوفاء بها أو امدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته ويصرون ضغوط العمل على أنها عدم التلاؤم بين مطالب العمل والتزاماته ومهارات العامل وقدراته ويترتب على ذلك انحراف عن الاستجابة الطبيعية للفرد وتهديد سلامته وصحته النفسية وظهور اجتهادات فسيولوجية مثل/ ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع معدل الكولسترول في الدم، أو اجتهادات نفسية مثل عدم الرضا الوظيفي القلق، انخفاض تقدير الذات، أو أعراض سلوكية بدنية مثل: التدخين، الزيارات المتكررة للصيديات.

- ومن أمثلة الضغوط المهنية ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية ناجمة عن البيروقراطية أو عدم المشاركة في صنع القرارات وغموض المستقبل الوظيفي...

## أهمية ضغوط العمل:

لم يهتم بعض الباحثين بالضغوط التي يشعر الفرد من خلالها بالإحباط والتوتر في حياته اليومية وللمنظمة والمجتمع ككل ونذكر منها:

1- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2009/2005، ص 305.

2- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 173.

1. **المنظر الإنساني:** لم تعد النظرة للموارد البشرية نظرة ميكانيكية الآلية بل إن ما يميز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية الاجتماعية التي تتحلى بها وتوجب عليها الاهتمام برهاية العاملين وصحتهم النفسية والجسمية.

2. **المنظور الإنتاجي:** يجب أن تدرك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة في الاهتمام بالعامل وصحتهم، وذلك لأن الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسمية والنفسية.

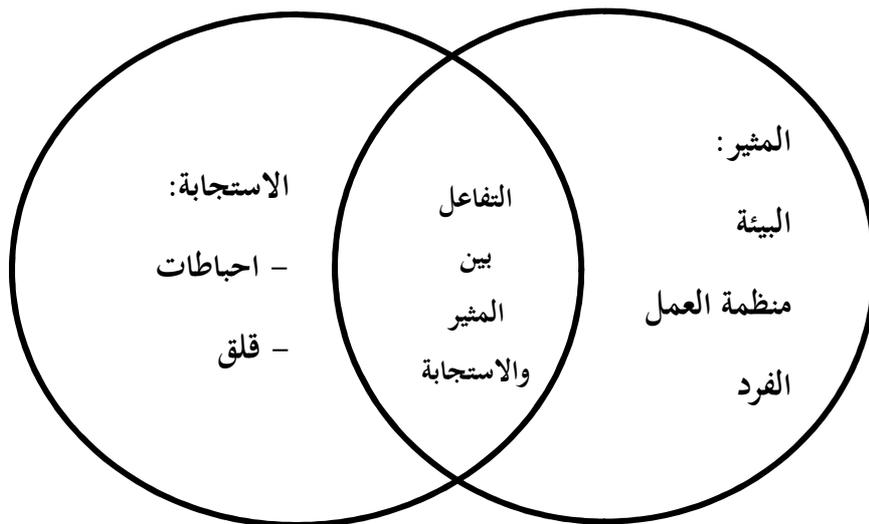
3. **المنظور الابتكاري:** يرتبط الابداع والابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية بسلامة العقل والجسم فالعقل السليم في الجسم السليم.

4. **المنظور المالي الربحي:** المنظمة التي يعمل فيها أفراد أصحاء وسعداء، لا تتحمل مصاريف علاج كبيرة ولا تخسر نتيجة تغيب العمال بسبب المرض أو سوء الحالة النفسية، أما السبب الآخر فهو أن المردود المالي يرتبط بمساهمات الافراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق<sup>1</sup>.

### عناصر ضغوط العمل:

تحتوي الضغوط المهنية على عناصر متعددة تظهر في أشكال مختلفة من العلاقات بين الافراد داخل المؤسسة مثل الجامعة أو الكلية أو القسم الأكاديمي ويوجد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط المهنية هي المثير والاستجابة والتفاعل ويحددها الشكل الآتي:

شكل رقم (1) يمثل عناصر الضغوط المهنية



1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني والفرد والجماعي في منظمات مختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 271-272.

والمثير هو ما يتعرض له من مؤشرات ناتجة عن الفرد أو المنظمة أو البيئة ويترتب عليها شعور الفرد بالضغط.

أما الاستجابة فتكون من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية اتجاه الضغط في الإحباط أو القلق أو التكيف.

بينما يشير العنصر الثالث إلى التفاعل الذي يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات.

- كما يمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية في ضوء تطور مفهوم العمل وهما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية، فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه، والفروق الفردية تفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلباً أو إيجاباً، وهذا يعني أن الضغوط ليست واحدة بل هناك أنواع حيث تتعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف الضغوط المهنية<sup>1</sup> وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

#### العناصر الرئيسية التي تشكل أي موقف ضاغط:

- مصادر الموقف الضاغط.

- الاستجابة لهذا الموقف.

ويرى "ميشيل 1986 Michel" إن الكثير من الحوادث الحياتية الهامة وخاصة المتشابهة منها قد تسبب حالة من الاجهاد التراكمي تجعل الفرد أكثر عرضة للإصابة بالأمراض، ويتوقف كون الحادث مجهداً أم لا على تجربة الفرد.

#### أنواع ضغوط العمل:

تتعدد المعايير المستخدمة في تصنيف الضغوط المهنية فبعض العلماء يقسمونها وفقاً للآثار المترتبة عليها والبعض الآخر حسب الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها.

1. التقسيم حسب الآثار المترتبة عليها: تقسم حسب هذا المعيار إلى ضغوط إيجابية وضغوط سلبية.

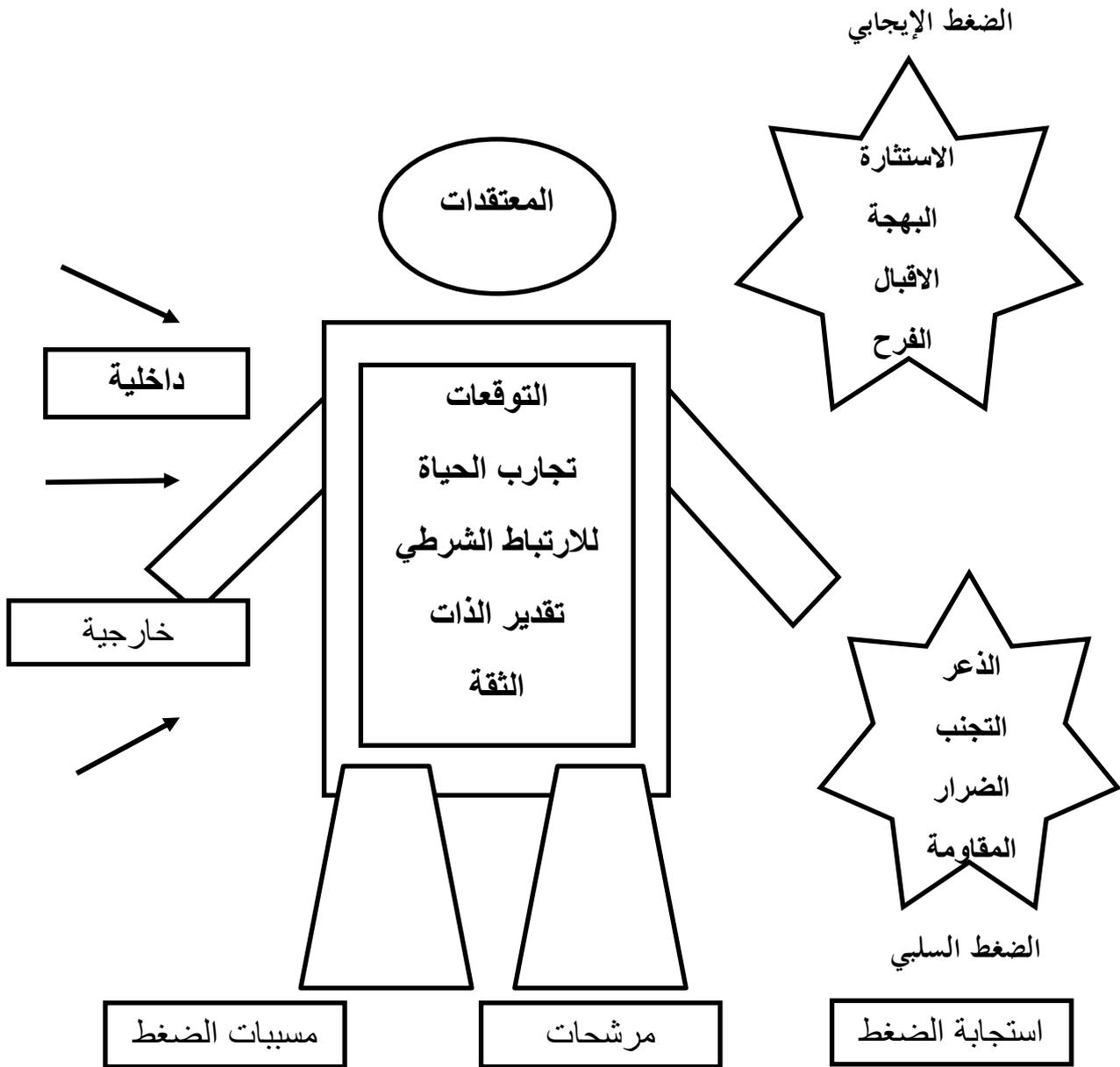
أ- الضغوط الإيجابية: هي الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها وتتسم بأنها ضغوط تثير الحافز والدافع والنجاح والانجاز، وتعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور وتؤدي الضغوط المهنية الإيجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معاً.

1 فاروق عبده فلي، نفس المرجع، ص ص 306-307.

وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاعل بالمستقبل وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.

ب- الضغوط السلبية: وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل وتسبب الضغوط المهنية السلبية انخفاضاً في الروح المعنوية والشعور بالأرق والارهاق والقلق وبالفشل والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري.

الشكل رقم (2): أنواع الضغط ومظاهر كل نوع



محمد حسن محمد حمادات، نفس المرجع، ص 168.

## 1. التقسيم تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها:

يميل بعض العلماء مثل "جينيز" إلى للتقسيم حسب الفترة الزمنية إلى:

أ- ضغوط بسيطة: وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب- ضغوط المتوسطة: وهي التي تستمر من ساعات قليلة الأهمية في الحياة الإضافية أو زيارة شخص غير مرغوب فيه أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

ج- الضغوط الشديدة: وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص غير مرغوب عن عائلته للسفر أو الموت ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

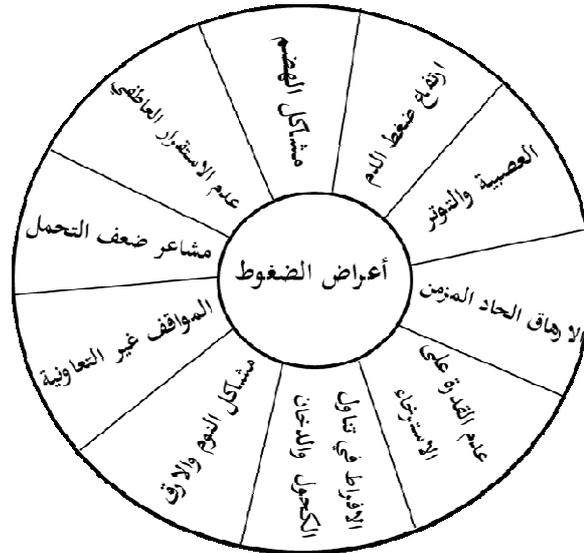
والملاحظ أن زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على آراء وسلامة الفرد والمنظمة سلباً.

2. التقسيم حسب المصادر: هناك مجموعة أخرى اتجهت إلى تصنيفها وفقاً للمصادر مثل: "ماكجراث" واختلّفوا في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع هي:

الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفة وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو نفسية.

الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجالات العمل مع الزملاء.

الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وتغرى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة.

شكل رقم (3) يمثل مؤشرات وأعراض الضغط<sup>1</sup>

1 - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في منظور كل مقارن، الإدارة العلمية للبحوث، العربية السعودية، 1995، ص 65.

وتنقسم إلى:

جدول رقم (1) يمثل: أعراض ضغوط العمل<sup>1</sup>

أعراض عاطفية ذهنية	أعراض جسدية
- ضعف الطاقة	- ارتفاع سرعة ضربات القلب
- الشره للطعام	- عسر التنفس
- فقدان الشهية	- الدوار
- الغضب	- ازدياد الوزن أو نقصانه
- القلق	- الصداع
- الكوابيس	- آلام الظافر
- الإفراط في التدخين	- آلام الرقبة
- مقاومة الذهاب إلى العمل	- قضم الأظافر
	- أمراض الصدفية والأكزيما
	- آلام الصدر
	- العنف الجسدي
	- الإمساك أو الاسهال أو عسر الهضم
	- الإرهاق
	- ارتفاع ضغط الدم

## أنواع الضغوط:

تشكل الضغوط النفسية الأساس الرئيسي الذي تبنى عليه بقية الضغوط الأخرى وهو يعد العامل المشترك في جميع الأنواع الضغوط الأخرى مثل: الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل المهنية، والضغوط الاقتصادية والضغوط الأسرية والضغوط الدراسية والضغوط العاطفية.

وفيما ذكر "إبراهيم" أمثلة على أنواع الضغوط وهي:

1. الضغوط الانفعالية والنفسية (القلق، الاكتئاب، المخاوف المرضية)
2. الضغوط الأسرية بما فيها الصراعات الأسرية والانفصال، والطلاق وتربية الأطفال.
3. الضغوط الاجتماعية: التفاعل مع الآخرين وكثرة اللقاءات أو قلتها والاسراف في التزاوم مع الحفلات... إلخ

1- محمد حسن محمد حمدان، نفس المرجع، ص ص 177-178.

4. ضغوطات العمل: الصراعات مع الرؤساء، وضغوط الانتقال كالسفر والهجرة.

أيضا:

- أنواع الضغوط:

1. الضغط النفسي الإيجابي: وهذا النوع يحسن في الأداء العام ويساعد على زيادة الثقة بالنفس.

2. الضغط النفسي السلبي: يؤدي إلى عوارض بالصداع وآلام المعدة وارتفاع ضغط الدم<sup>1</sup>.

3. استجابة الانسان للضغط: وهي رد فعل معين يصدر عن الفرد لمواجهة المثيرات أو الاحداث الضاغطة في البيئة<sup>2</sup>...

مصادر الضغوط في منظمات العمل:

حيث أن الضغوط هي كما عرفنا عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، لذلك فإن ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية، لذلك فإن هذا الجزء من هذا الفصل سوف نتحدث فيه عن مصادر الضغوط في منظمات العمل.

إن أسباب ومصادر الضغوط متعددة من وجهة نظر علما الإدارة (السلوك التنظيمي) "فيرى كويك

كويك" أن هناك أربعة مصادر رئيسية للضغوط وهي:

1. متطلبات العمل؛

2. متطلبات الأدوار؛

3. المتطلبات الفيزيولوجية؛

4. المتطلبات الشخصية الداخلية.<sup>3</sup>

أولا: متطلبات المهام:

إن العمل بطبيعته هو مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد العامل سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا، وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد وتسبب له ضغوط، فنجد أن التصنيف الوظيفي للعاملين يلعب دورا في نوع الضغوط، فقد وجدت دراسة أجريت حول أنواع المهن وعلاقتها بالضغوط أن مديري المكاتب والمديرين (المشرفين) في الإدارة الدنيا، والسكرتيرين يتعرضون بضغوط عمل شديدة، بعكس موظفي شؤون الموظفين وأساتذة الجامعات تقل نسبة الضغوط عندهم.

1 ماجدة بماء الدين، نفس المرجع السابق، ص 24-25-26.

2 نفس المرجع السابق، ص 24-25.

3 سامر جلدة، نفس المرجع السابق، ص 177.

كما وجدت دراسة قام بها فرنس وآخرون **Franchet al** بأن المديرين تتبع ضغوطاتهم من عدة مصادر بعكس العلماء والمهندسين الذين يتعرضون إلى ضغوط من العمل، والسبب في ذلك ناتج عن المديرين يتعاملون مع العديد من الناس سواء كانوا موظفين أو مراجعين أو مديرين آخرين أمثالهم، بينما العلماء والمهندسين اتصاهم قبل بالناس.

- **أعمال المديرين:** حيث أنه في مختلف المستويات وخصوصا العليا منها كالمديرين التنفيذيين إلى تنظيم الوقت، وعقد اجتماعات عديدة وتقييم الأداء.

- **تطوير وتنمية المهنة:** إن كثيرا من الأعمال والوظائف تحتاج من أصحابها الاستمرار فترة طويلة حتى يكون باستطاعتهم تكوين عمل أو وظيفة مستقرة.

- **الأعمال الروتينية:** إن الموظفين في العمل الروتيني أو ما يسمون بأصحاب الياقات الزرقاء كالفنيين لا يختلفون عن المديرين من حيث نسبة الضغوط.

- **نشاطات نطاق الحدود** تعتبر عرضة للضغوط ويوضح "كويك وكويك" العوامل الرئيسية للنشاطات المتعلقة بنطاق الحدود والتي يترتب عليها ضغوط كما يلي<sup>1</sup>:

1. وجود متطلبات وأعمال غير روتينية؛
2. تكرار الصيانة وعلاقات طويلة المدى مع الافراد في منظمات أخرى؛
3. علاقات مع بيئات ديناميكية/ معقدة؛
4. تعاملك مع منظمات مختلفة جدا؛
5. كونك تقوم لمعايير دقيقة للأداء.

- **تقويم الأداء:** تعتبر عملية تؤثر على الافراد وتسبب لهم الضغوط.

- **زيادة كمية العمل:** تعتبر أحد المؤثرات على الضغوط الوظيفية.

- **عدم ضمانات العمل:** وهي ناتجة عن الصعوبات الاقتصادية التي قد تمر بها المنظمة.

1- سامر جلدة ، نفس المرجع السابق، ص 178.

## ثانيا: متطلبات الدور:

تعتبر السبب الثاني من أسباب الضغوط التي حددها "كويك و كويك" Quick & Quick على أنها لها علاقة بسلوك الآخرين المتوقعة منا عندما نحقق الأدوار التنظيمية. ويرى "ناهن" وزملاؤه Kahan et al نقلا عن "كويك و كويك" بأن هناك جانبين سلبيين للأدوار تؤثر على نشاط المنظمات.

## 1. صراع الدور Rôle conflict

## 2. غموض الدور Rôle Ambiguity

ثالثا: المتطلبات المادية (الفيزيولوجية): إن البيئة تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط في منظمات العمل في عصرنا الحاضر والفيزيولوجية نعني بها العوامل المادية التي تحيط بالعاملين بالمنظمات، مثل: الهيكل المعماري للمكتب.

رابعا: المتطلبات الشخصية الداخلية: إن هذا الجانب من المؤثرات والمسببات للضغوط يتعلق بالعوامل الشخصية للأفراد<sup>1</sup>.

آثار ضغوط العمل<sup>2</sup>:

عندما يدرك الفرد تعرضه إلى مثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة تحدث في داخله استجابة نفسية فيزيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ولدى جميع الافراد أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره وتوضح أديبات الدراسات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة، وكما يمكن أن تؤدي نتائج سالبة وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

## الآثار الإيجابية: يمكن تحديدها كما يلي:

- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة - رغبة في تحقيق الذات.

1- سامر جلدة، نفس المرجع، ص 181.

2- فاروق عبده فليبه، نفس المرجع، ص 308-309.

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
  - زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به.
  - رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين، وتحقيق الأداء المتميز والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
  - معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.
  - اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة.
  - تنمية للاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمياً، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- الآثار السلبية<sup>2</sup>: إن مؤثرات الضغوط التنظيمية لها نتائج وآثار على الافراد تتمثل هذه الآثار والنتائج في أكثر من جانب مثل:
- أ- الآثار السلوكية: إن العوامل التنظيمية الضاغطة تلعب دوراً في السلوك الافراد وتتمثل نتائجها في:
    - التدخين: تزداد ظاهرة التدخين نتيجة للضغوط التنظيمية وذلك نتيجة للقلق والتوتر الذي تسببه الضغوط وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت العلاقة الوثيقة بين الضغوط والتدخين من أهمها دراسة "كونوي" وزملاؤه.
    - الإدمان على الكحول: كما أن ردود فعل الضغوط في مجال العمل تتمثل في إدمان الكحول للهروب من المشكلات التي تواجه الافراد عندما يتعرضون للضغوط وقد وجد كل من "بالانت" عام 1979 وأخرجوا عام 1980 أن ثمة علاقة وثيقة بين الضغوط والادمان على الكحول.
    - تعاطي المخدرات: لم يقف تأثير الضغوط على إدمان الكحول بل تعداه إلى تعاطي المخدرات مثل الماريخوانا-الكوكايين...إلخ.
    - العنف وانتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف وانتهاك الأنظمة وخصوصاً الضغوط النفسية مثل الإحباط.

1- المرجع السابق، ص 309.

2- فاروق، نفس المرجع، ص 310-311.

## ب- الآثار النفسية:

بذل علماء النفس جهوداً ملحوظة لمعرفة النتائج التي يطلقها الضغط على النواحي النفسية وتواصلوا من دراساتهم إلى أبرز الدلائل التي تبرهن على المعاناة النفسية التي تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل فهؤلاء الافراد عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والغضب والتوتر والانفعال ولاشعور بالملل وهذه الحالات تؤدي إلى تغيرات في المزاج العاطفي للفرد وضعف قدرته على معاناة رجال الإدارة في المنظمات الإدارية. وتتمثل الآثار النفسية فيما يلي:

## ج- المشكلات العائلية:

لا شك أن حياة الانسان مترابطة سواء في المنزل أو في العمل، وما يطرأ على حياة الانسان في العمل ينعكس أثره على المنزل فالضغوط التي يحدثها العمل تؤثر على العلاقات العائلية فقد يعجز الموظف عن مواجهة ضغوط العمل فيبدأ بإسقاطها في المنزل على شكل غضب أو مواجهته، وقد يؤثر على العلاقة الزوجية والأطفال.

- اضطرابات في النوم: كما تدخل الآثار النفسية للضغوط في اضطرابات النوم كعدم القدرة على النوم بشكل منتظم وهذا يؤثر بلا شك على المزاج وعلى الأداء في العمل.

- الاكتئاب: كما أنها تسبب الاكتئاب وعدم القدرة على الانبساط والاستمتاع بالحياة مع الآخرين وقد تقود للانتحار<sup>1</sup>.

- ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغوط المهنية إلى خمسة أمور:

- \* روح المقاتلة والمواجهة؛
- \* الهروب وعدم المواجهة أو المقاومة من خلال تفادي مصادر الضغط؛
- \* التصلب والجمود في الرأي مما يترتب عليه عدم التصرف الصحيح؛
- \* التعلم من المواقف الضاغطة والاستفادة منها من خلال التحكم والسيطرة؛
- \* الإحساس بالصراعات النفسية التي قد تحدث بين الفرد وزملائه في العمل.

## د- الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، على الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب عنه بدون رغبة وفي موقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة.

1 نفس المرجع ، ص 311.

- ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الاسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة عن ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل عصبي أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة<sup>1</sup>.

#### هـ- الآثار التنظيمية:

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده وإنما تعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها وطالما كان العنصر الإنساني هو أصل وأعلى الإنتاج في المنظمة فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة<sup>2</sup>.

#### آثار ضغوط العمل<sup>3</sup>:

1. آثار سلوكية: مثل الميل للحوادث والادمان والتدخين؛
2. آثار موضوعية: مثل القلق والعدوانية واللامبالاة والإحباط؛
3. آثار معرفية: عدم القدرة على اتخاذ القرارات سليمة وضعف التركيز؛
4. آثار تنظيمية: الغياب، انخفاض الإنتاجية وعدم الرضا.

#### أسباب ضغوط العمل:

### التحكم في الضغط وإدارته: Stress mangement

وجب أن تعود قصة "زن" وسوف نجد فيها مثلا جليا لشخص يوجد في بيئته توفرت فيها كل مصادر الضغوط النفسية، فكل شيء في هذه البيئة أصبح متآمرا عليه، بداية من النمو الذي طارده ويتربص به تحت الشجرة وانتهاء بالفأرين اللذين يتعجلان سقوطه فريسة للنمر ومن ثم اكتملت عنده منظومة الضغط النفسي... إن الغالبية العظمى منا عرضة لأن يكون في حياتنا مثل هذه المصادر للضغوط **Stressors** ولكن يجب ألا نسلكت طريق الاستسلام الذي اتبعه بطل القصة، فيجب أن نعمل العقل في فعل إيجابي ذلك في سبيل مواجهته هذا الضغط أو إدارته ومن ثمة تخفيفه<sup>4</sup>.

إن أول خطوة في سبيل إدارة الضغط هي المبادأة أو التأهب **Mobilization** ثم يتبعها خطوتان

هامتان هما: التعرف **Knowledge** ثم الفعل **Action**.

1- نفس المرجع، ص 312.

2- فليه، نفس المرجع، ص ص 311-312.

3- حمادات، نفس المرجع، ص 184.

4- حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله و آخرون، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية، ط 1، دار صفاء و النشر والتوزيع، عمال، سنة 2009 م، ص 59-60

**1. التأهب أو المبادأة:**

من منطلق وصول الانسان إلى حد القول "لا أستطيع أن أستمع على ما أنا عليه" فهناك لا بد أن يتخذ قرار ما ثم يأخذ بزمام الامر كثير من البشر لا يستطيعون الاخذ بزمام الامر، ومن ثم يتصفون بعدم المبادأة ومن ثم يفشلون في إدارة الضغط أو مواجهته.

لقد دلت الدراسات أن 60% من العاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية لم يتلقوا أي نوع من برامج تخفيف الضغوط، ولقد فشلوا في مجرد تعديل ظروفهم الحياتية أو الوصول إلى مستوى أفضل، إن ذلك يعود إلى كونهم عديمي المبادأة إنهم يستسلمون للظروف التي صنعتهم، إن الحياة تتحكم فيهم أكثر مما يتحكمون هم في فيهم<sup>1</sup>.

**2. التعرف أو تحديد المشكلة:**

إذا كان لدينا إرادة التحرك أو الفعل فيجب أن نفهم ما نحن في حاجة إليه حتى نواجه الضغط، ولعل ذلك يتحدد في عقولنا إذا استطعنا الإجابة عن الأسئلة الآتية:

✓ ما مصادر ضغوطنا الحالية؟

✓ ما ذا يجب أن نقوم به اتجاه هذه المصادر؟

✓ ما الذي يجعلني أتوقف عن مواجهتها؟

**3. الفعل:**

إن ما يمكن أن يجعل الشخص يتوقف عن مواجهة ضغوطه أحيانا تكون أمور خارجية عن إرادته أو عوامل أقوى من أن يستطيع تسخيرها في خدمة هذا الامر، وربما يجد الانسان أن تجاهل مصادر الضغط أو التعايش معها أسهل الطرق، لكن في كل الأحوال يجب أن يبادر بالمواجهة على نحو ما...

على الانسان أن يقوم بتحديد قائمة بمصادر ضغوطه تحديدا قاطعا وصريحا ونؤكد على تحديد، فالتعميم في هذه الحالة أمر غير مرغوب فيه على سبيل المثال: يمكن أن يقر الفرد بأن "الوظيفة" مصدر الضغط... هذا تعميم ولي تحديد لكن المفيد هو أن تقر بالتحديد معبرا عن المصدر في العمل المسبب للضغط فربما يكون هو استعداد... وربما بعد خمس دقائق من وقوفك أمامه ينظر إليك ليقول: "أنه ليس بحاجة إليك الآن!" أو أن يكون الرئيس مكررا لتوجيه اللوم إليك عن إخطاء هو سبب فيها أصلا... وهكذا... لا نستطيع أن نستخدم استراتيجيات تجعل من هذا الرئيس أكثر هدوءا وموضوعية وتستطيع بذلك أن تقصي مصدر من مصادر ضغوطك المهنية.

1 حمدي علي الفرماوي، نفس المرجع، ص60-61

إننا لا نستطيع أن نعد قائمة عامة بالاستراتيجيات التي نتغلب بها على مصادر الضغط، لأن كل مصدر له طبيعة خاصة ولكن الاجدى هو أن نقدم تحديدا للمصادر، ونقدم اقتراحات للتغلب عليها تتلاءم مع كل مصدر على حدى.... وهذا هو الموضوع القادم حيث نقترح مصادر عامة للضغوط المهنية<sup>1</sup> ربما تفيد تحديد الفرد المضغوط لمصادره تحديدا يتناسب مع نظرية الشخصية للموقف.

الأسباب العامة للضغط في مجال العمل:

### 1. مشكلات تنظيمية **Organizational Problems**:

من المصادر العامة للضغط المهني سواء النظام الذي يتسبب في تأخير القرارات المهمة، وعدم قدرة الفرد على تحديد المسؤول المباشر عن اتخاذ القرارات والنقص المستمر في الإمكانيات المادية والأجهزة والمعدات الضرورية وعجز النظام عن وضع خطة محددة للإنتاج.

### 2. نقص الكفاءة المهنية **Insufficient back-up**:

إن نقص المهارة أو الكفاءة لدى عدد من العاملين في مجال عملك يضع عملا أكبر عليك أو على من لديه هذه المهارات، أو عندما لا يتوفر تخصصات معينة لازمة لاستكمال المهام المهنية مثل: تسجيل المكالمات التلفزيونية أو نقل المعدات أو إصلاحها أو الكتابة على الكمبيوتر، فهذه المهام الإضافية يتحملها العاملون غير المعنيين لها إضافة إلى المهام الاصلية فرما يصلون إلى الشعور بعدم قيمة التخصص المؤهلين له أو إحساسهم بالإرهاق الجسمي والنفسي يجعلهم غير قادرين على التركيز في المهام المهنية الاصلية.

### 3. ساعات العمل الطويلة أو غير منتظمة **Zongor unsociable Cours**:

إن العمل لمدة كبيرة يصل بالفرد إلى حالة من الملل فالجسم الإنساني له إيقاع طبيعي يرتبط بتكوينه ويتناغم بصورة معينة مع ساعات النهار والليل، ولا بد من وجود ساعات للعمل وساعات للنوم، حيث من المعروف أن عملية البناء **Métabolisme** تكون في قمتها في وقت معين، وتختلف مستوياتهم عبر فترات النهار والليل...<sup>2</sup> وقد يشعر بعض الناس بسعادة في أول النهار ويشعر البعض الآخر بهذه الحالة في بداية الليل أو الظهيرة... وهكذا.

إن هذا التناغم يرتبط بطريق ما مع الطبيعة حيث العمل نهارا والاستراحة ليلا أيضا يرتبط بنظام المجتمع والبعد الاجتماعي للحياة.

1- نفس المرجع، ص 62-63.

2- نفس المرجع، ص 63.

معنى ذلك أن خروج الانسان عن المألوف في الطبيعة أو المجتمع قد يسبب له إجهادا ينعكس عليه نفسيا فنظام الوردية **Shift Work** أو التغيير المفاجئ في أوقات العمل في مهنة معينة مثل: رجال الاعمال أو البوليس أو الممرضات والأطباء<sup>1</sup>.

فهذا قد يكون من مصادر الضغط تقل كلما كان العمل منسجما مع التناغم أو الإيقاع الطبيعي للحياة، وعلى ذلك فقد يؤدي النوم المتأخر إلى إجهاد أقل من ذلك المرتبط بالنوم والاستيقاظ المبكر... !! إن ساعات العمل الأطول أو الطارئة أو غير المتوقعة تتسبب في إضراب الحياة عند الانسان، حيث تضطرب أجددة الخاصة والاسرية وساعات راحته وممارسة هوايته إضافة إلى تسببها في إجهاد يؤدي إلى اضطراب فيسيولوجي يؤدي تكراره إلى عواقب غير مرغوب فيها.

#### 4. الشعور بالمكانة الأقل والمكافأة غير المناسبة Pour status pay and promotion prospects:

لا يمكن تجاهل انعكاس شخصية الانسان على أدائه ونظراته إلى أبعاد العمل المتعددة تلك مسألة مهمة لا بد من وضعها فب الاعتبار حيث إحساس الفرد بأهمية دوره في العمل الذي ينعكس على إحساسه بذاته، ومن ثم فإن رغبة الانسان في تأكيد ذاته عن طريق وجود أهمية لدوره في العمل يمكن أن يتأثر كثيرا إذا شعر بمكانة غير مناسبة أو أصبح تقدمه في العمل لا يقابله الانتباه أو التقدير المناسب. قد يكون الاجر مناسب أو مكان العمل المناسب، ليس في حد ذاته هو المقصود بتحقيق المكانة ولكن نظرة الجمهور إلى هذين السببين ينعكس على الحالة النفسية للعامل فإما إحساس بتأكيد ذات مرتفع وإما إحساس بالإحباط.

#### 5. مهام وإجراءات غير ضرورية Unnecessary ritulas and procedures:

من بين الإجراءات والأداءات غير الضرورية في مجال العمل بصفة عامة تكرار استمارات وكتابة تقارير وتقديم إثباتات لدرجة أو دورات وليس ذلك سوى لإثبات الإدارة دورا في العمل وتأكيد سلطتها، أيضا تكرار الاجتماعات غير الهادفة والاشترك في لجان متعددة وليس ذلك إلا لتأكيد الرؤساء لدوائهم تأكيداً سالباً.

#### 6. عدم الاستقرار وفقد الامن Uncer tanty and insecurity:

عندما يحدث عدم استقرار في القرارات وتغيير في السياسات يتسبب ذلك في جمود وسلبية عند العامل، فيقف عن التخطيط أو الالتزام بإجراءات معينة... ويكون ذلك سبيلا لشعور الانسان بالضغط النفسي...

1- نفس المرجع السابق، ص 63-64.

أيضا حينما يتعرض العامل للتنقل المستمر من مكان إلى آخر أو من دور ذو مهام معينة إلى أدوار أخرى، فيضطر إلى التعامل في كل مرد مع أناس مختلفين وخصائص شخصية متباينة، هنا يقع العامل في حالة من فقد الامن<sup>1</sup>.

### 1. التوافق بين الفرد والبيئة:

تعتبر هذه النظرية من نظريات الضغط الشهيرة، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية في أمريكا وبؤرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام وإدراكه لقدرته على إكمال هذه المهمة، ولما لديه من حافز على إكمالها والافتراض في هذه النظرية هو أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عند اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة، وتشير النتائج إلى أن الوضع هكذا في الحقيقة وأن مقدار الضغط يتفاوت بحسب مستوى التحدي (الضغط) الذي يفضله الفرد.

### 2. أساليب التكيف:

الضغط يتراكم وأجسامنا معدة جيدا للتعامل مع قدر معقول من الضغط في حياتنا وأساليب التكيف هي: أنساق فكرية، عادات سلوكية، تحيد مسببات الضغط أو تخفف من تأثيرها علينا، وتسمى تهربات منطقية. إن التكيف: هو الجهد الذي نبذله للتحكم في المطالب التي نرى أنها مطالب سلبية، كما أن البشر يكتسبون بصورة تلقائية آليات معقدة للتكيف فهذا جزء من عملية النضج والاندماج في المجتمع.<sup>2</sup>

### 3. الشعور بالرضا:

هناك عنصر أخير يكمل فهمنا لطبيعة الضغط ألا وهو الشعور بالرضا، والذي يعد نقيض الضغط، إن الضغط والرضا غالبا ما يشبهان وجهي العملة، فحين ترى أحدهما لا يمكنك أن ترى الآخر ومن الممكن أن يكون لدى أحد الافراد مستوى مرتفع من الضغط، ومستوى من الرضا، وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في الموقف الذي يمر به، وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف، ولكن ليس من المرجح أن يكون أحد الافراد مستوى منخفض من الرضا تسير بداية مع مستويات الضغط المرتفعة على وجه العموم.<sup>3</sup>

1- نفس المرجع، ص 64.

2- نفس المرجع، ص 65.

3- نفس المرجع، ص 165-166.

## النظريات المؤثرة في طريقة العمل مع الجماعات

## نظرية علم النفس الدينامي:

تركز على الماضي أكثر من تركيزها على الحاضر، إلا أنه يمكن الاستفادة من هذا الماضي في فهم شخصيات أعضاء الجماعة وسلوكياتهم، ومعرفة المشكلات التي يعانون منها، وتحسين بعض مسبباتها، وتوظيف ذلك كله في التعامل مع المشكلات الحالية.

وأخيراً نستطيع أن نلخص أهم جوانب هذه النظرية وإسهاماتها في العمل مع الجماعات في النقاط التالية:

- استفاد العمل مع الجماعات من مفاهيم هذه النظرية ووظفها لخدمة عملياته وتمثل لذلك بمفهوم جبل الدفاع النفسي التي تفيد في دراسة شخصيات أعضاء الجماعة، ومفهوم الاستبصار وتقوية الذات الذين يستخدمون في التدخل والعلاج.

- استفاد العلاج النفسي الجماعي من مفاهيم هذه النظرية فيما يتعلق بفهم العمليات النفسية الأولية التي تظهر في الجماعات وكيفية التعامل معها<sup>1</sup>.

- استفاد العمل مع الجماعات من مفهوم الخبرات الماضية وتوظيف ذلك في التعامل مع المشكلات الحالية<sup>2</sup>.

## نظرية التعلم الاجتماعي:

وفقاً لنظرية التعليم الاجتماعي، فإن سلوك أعضاء الجماعة يمكن تفسيره بواسطة اثنين من أساليب التعلم

هي:

## 1/ نظرية التعلم التقليدي:

حيث يكون السلوك مرتبطاً بمثير كاستجابات القائد اللفظية وغير اللفظية السلبية في كل مرة يتحدث فيها أعضاء الجماعة إلى عضو آخر أثناء عمل الجماعة وتفاعلها، وبالتالي تصبح مجرد أي استشارة من هذا العضو كافية لإحداث استجابة القائد السلبية.

## 2/ منهج التعليم الإجرائي:

تكون سلوكيات أعضاء الجماعة والقائد محكومة بنتائج أفعالهم ومثال ذلك: إذا قام أحد الأعضاء بتصرف ما واستجاب له عضو آخر بطريقة إيجابية فإن احتمالية قيام العضو الأول بتكرار السلوك تكون مرتفعة والعكس هو الصحيح، ففي العمل مع الجماعات يستخدم القائد المعززات المادية والمعنوية لزيادة الاتصال مع القائد، ولمساعدة أحد أعضاء الجماعة للتعامل مع مشكلاته.

1- محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ط 1، سنة 2008 ص 265.

2- محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، سنة 2008، ط 1، ص 265.

## نظرية المجال:

نظرية في علم النفس الاجتماعي وضعها Kurt Lewin وقوامها أن السلوك إنما هو حصيلة عوامل المجال الحيوي Life space والمجال الاجتماعي Social space المتوفقة بعضها على بعض. ويعتبر Lewin من أكثر العلماء اهتماما بتوظيف نظرية المجال في العمل مع الجماعات حيث طبق Lewin مفاهيم نظرية المجال على ظاهرات نفسية واجتماعية شديدة التباين بما في ذلك سلوك الأطفال والرضع والمراهقين والضعف العقلي، ومشكلات جماعات الأقليات وديناميات الجماعة. كما اهتم بصورة مباشرة بمعالجة بعض المشكلات التي تواجه الإنسان، وذلك من خلال قيامه بإجراء نمط من البحوث أطلق عليها اسم البحوث العلمية action research التي استهدفت تغيير الظروف الاجتماعية. ووفقا لهذه النظرية فإن الجماعة لها مجال حيوي كغيرها من العناصر فهي تسعى نحو تحقيق وإنجاز أهدافها كما تواجه بعضا من الصعوبات والمعوقات أثناء سعيها لتحقيق هذه الأهداف. يلاحظ أن الإسهام الرئيسي لنظرية المجال في العمل مع الجماعات هو نظرتها إلى الجماعة كوحدة واحدة<sup>1</sup>.

## نظرية التبادل الاجتماعي:

وفقا لهذه النظرية يمكن تحليل سلوك الجماعة بواسطة ملاحظة كيفية بحث أعضائها عن الثواب من خلال عمليات التفاعل التي تحدث داخل الجماعة. فالقرار بفعل سلوك ما أو تركه يعتمد على حجم الثواب والعقاب المتوقع، فأعضاء الجماعة يعملون لزيادة النتائج الإيجابية ونقص النتائج السلبية. ومن خلال استعراضنا لنظرية التبادل الاجتماعي يتضح لنا أن هذه النظرية تركز بدرجة كبيرة على عمليات الجماعة وتأثير ذلك على سلوك الفرد، وإن سلوك أعضاء الجماعة تفسر بدرجة الثواب والعقاب الذي قد يحصلوا عليه. كما تؤكد هذه النظرية على أن عملية التبادل الاجتماعي، والتفاعل بين أعضاء الجماعة له أهمية وقيمة حيث يشبع من خلالها أعضاء الجماعة بعض حاجاتهم النفسية والاجتماعية. إلا أن ما يؤخذ على هذه النظرية هو تركيزها على عمليتي الثواب والعقاب كدافع للسلوك وإهمالها للجوانب العقلية التي يكون لها تأثير في السلوك لا يمكن إهماله أيضا ولا إغفال دوره<sup>2</sup>.

1- محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 266.

2- محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 269.

نظريات الضغط<sup>1</sup>: هناك نظريات تحاول تفسير الضغط وقد أشارت إليه هذه النظريات هي:

#### 4. نظرية النمط (أ) في مقابل النمط (ب) من الشخصيات:

منذ السبعينات من القرن السابق أصبحت نظرية (ماير فريدمان) و (راي روزمان) واحدة من أشهر نظريات الضغط والصحة على وجه العموم.

- فقد لاحظ هذان العالمان وجود نمطين سلوكيين شديدي الاختلاف بين مرضاهما، ووجد هذان العالمان أن النمط السلوكي (أ) يؤدي إلى الأرحح إلى الإصابة بالنوبات القلبية عند الأفراد الذين يتمتعون بصحة جيدة على وجه العموم، أما الافراد الذين يتسمون بالنمط السلوكي (ب) فإن احتمال إصابتهم بأمراض القلب قليلة.

ويظهر الجدول (01) خصائص كل من النمطين السلوكيين (أ) و (ب):

#### جدول رقم (02) يمثل التمييز بين النمطين السلوكيين (أ) و (ب)

التمييز بين النمطين السلوكيين (أ) و (ب)	
النمط (أ)	النمط (ب)
- يتحرك بسرعة	- يتحرك على مهل
- يأكل بسرعة	- يأكل على مهل
- يتكلم بسرعة	- يتكلم على مهل
- يشعر بنفاذ الصبر بصورة متكررة	- يشعر بالصبر على الدوام
- عدواني ويجب المنافسة في العمل	- متعاون ويجب العمل الجماعي
- على درجة عالية من الوعي بالوقت	- لا يهتم بالوقت ويتأخر أحيانا
- سهل الغضب أو المضايقة	- لا يغضب
- لديه حافز قوي على الإنجاز	- يشعر بالرضا عن ذاته على وجه العموم
- ينظر إليه على أنه قوي ومؤثر	- ليس محط الانظار
- لا يشعر بالراحة في فترات الفراغ	- يستمتع بالهدوء والراحة في وقت فراغه
- كثيرا ما يحاول أداء مهام عديدة في وقت واحد	- يؤدي مهمة واحدة في كل مرة

جربير (1999)<sup>2</sup>

1- محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 164.

2- محمد حسن محمدات ، مرجع سابق ، ص 164.

## العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:

لإلقاء المزيد من الضوء على ضغوط العمل وآثارها على الأداء لابد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، وقد دلت الدراسات على اختلاف وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل، والأداء كما يلي:

1/ بعض الباحثين أكدوا أن ضغوط العمل، عبارة عن عائق للسلوك الإنساني وينعكس سلباً على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

2/ يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية ويمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط إيجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل.

ويرى هؤلاء الباحثين أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي لكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية<sup>1</sup>.

3/ الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتياً بعقد مع المنظمة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسدياً ونفسياً للعمل في هذه المنطقة وإنجاز واجباته بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض أصحاب هذا الاتجاه، بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.

أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة وبالتالي لن تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد وبالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.

4/ الاتجاه الرابع يرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين الضغوط والأداء وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل ووجود مستوى عالٍ من الضغوط سوف يؤدي لامتناسص قدرات الأفراد في محاولة مكافحته وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل.

لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى من ضغوط العمل يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين إنجاز عمله ومكافحة هذه الضغوطات وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل<sup>2</sup>.

1- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء الموارد، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص 396.

2- ماهر أحمد، نفس المرجع، ص 297.

- يؤثر الضغط على مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل وتأخذ العلاقة بين الضغط ومستوى الأداء الشكل الآتي<sup>1</sup>:

جدول رقم (03) يمثل: العلاقة بين الضغط والاداء

المستوى المرتفع من الضغط	المستوى المتوسط من الضغط	المستوى المنخفض من الضغط
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ حل المشكلات بطريقة غير عقلانية</li> <li>- الإرهاق</li> <li>- المرض</li> <li>- ضعف التقدير للذات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الابداع</li> <li>- الحل العقلائي للمشاكل</li> <li>- برنامج</li> <li>- تغير</li> <li>- رضا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملل</li> <li>- إجهاد</li> <li>- إحباط</li> <li>- عدم الرضا</li> </ul>
الموت بسبب الضغط		الموت بسبب قلة الضغط

منخفض

الضغط

مرتفع

(جربر 1999 ص ص 36-37)<sup>2</sup>

ويمكن توضيح الشكل فيما يلي:

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

- عند مستويات الضغط المتوسط تبين أن الفرد يستحدث وينشط بدرجة كافية لتحفيزه على مستوى الأداء.  
 - عند المستويات العالية من الضغط تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور (الاجهاد...) وتكون النتيجة أن الأداء يبدأ في الانخفاض، فحدة الضغط تستهلك انتباه وطاقة الفرد في محاولته تركيز جهوده على تخفيض مسببات الضغط. ومع ذلك فإن العلاقة بين الضغط والأداء تعتبر أكثر تعقيداً، ويرجع ذلك إلى أنه هذه العلاقة تتأثر بمستوى صعوبة المهمة التي يؤديها الفرد كما ولاحظ كل من Newman و Beers أن تحديد العلاقة بين الضغط والأداء بشكل دقيق يتطلب الإخذ في الاعتبار مسببات الضغط المختلفة ونمط الأداء المقاس، وغيرها من العوامل الشخصية والمتغيرات الموقفية<sup>3</sup>.

1- حمادات، نفس المرجع، ص 181.

2- محمد حسن حمادات، نفس المرجع، ص 181.

3- محمد حسن حمادات، نفس المرجع، ص 182.

## خلاصة الفصل:

لقد عاجلت الدراسات المختلفة لمفهوم ضغوط العمل كونها أنها ظاهرة نفسية واجتماعية وتنظيمية، حيث أن مفهوم ضغوط العمل له أهمية بالغة من خلال تناولهم الاكاديمي يعكس ظاهرة ضغوط العمل من خلال تحديد خلفيات التسمية والاتجاهات النظرية المختلفة التي تعكس تنوع الواجهات والتي تناولت هذا المفهوم لمختلف مدلولاته كذلك تناول مصادر ظاهرة الضغوط من حيث الاحتمال وخصائصه وعناصره حيث يستطيع المورد البشري والمنظمة الحديثة التعرف على هذه المصادر وتأثيرها حتى تسلم مواجهتها كي لا تصبح هذه الظاهرة معوق تنظيمي بهذا استقرار المؤسسة ومواردها البشرية.

# الفصل الثالث

## الأداء الوظيفي

- تمهيد
- مفهوم الأداء الوظيفي
- أبعاد الأداء الوظيفي
- محاور وأنواع الأداء الوظيفي
- أغراض وعملية تقييم الأداء الوظيفي
- أساليب تقييم الأداء الوظيفي
- نظريات الأداء الوظيفي
- تأثيرات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي
- ملخص الفصل

## تمهيد:

اتسع استخدام مفهوم الأداء بتطور الحضارات ويعتبر المحور الرئيسي الذي يتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة حيث أنه مرتبط بأداء الموارد البشرية للمؤسسة والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

ولضمان ذلك تقوم المؤسسات بممارسة دور مهم وصعب في نفس الوقت ألا وهو الأداء الوظيفي ويشرف عليه أفراد وتتعامل فيه مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة من وظائف الموارد البشرية حيث يتزودون بالمعلومات الضرورية لذلك الأداء في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

وما دام موضوع هذا الفصل يتناول الأداء الوظيفي فإنه لا بد من التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهوم وأهداف، وهنا يبدأ الحديث حول الأساسيات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

## 1. مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات<sup>1</sup>.

يعتبر الأداء من أهم المفاهيم المتداولة ويكون في الجانب التنظيمي خاصة ولتسيير الموارد البشرية، ولهذا يمكن توضيح مفهومه لغويا واصطلاحيا.

## المعنى اللغوي:

الأداء هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الشيء قام به<sup>2</sup>.

## اصطلاحا:

تعددت تعاريفه نذكر منها:

\* الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>3</sup>.

\* ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة<sup>4</sup>.

\* الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم

أثناء العمليات الإنتاجية والموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>5</sup>.

1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، د.ط، دار جرير للنشر والتوزيع، ص 103.

2- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

3- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984، ص 166.

4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، سنة 2003، ص 209.

5- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، سنة 2001، ص 86.

\* الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>1</sup>.

\* أما مصطفى عاشور فيرى أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ويعتبر هذا التعريف أي الأداء هو نتيجة نشاط والذي تجسد في تغير المحيط، لذلك فالأداء يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة إلى أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد<sup>2</sup>.

## 2. أبعاد الأداء:

نقصد بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد

للأداء وهي كالتالي:

- الجهد المبذول؛
- كمية الجهد؛
- نمط الأداء.

### كمية الجهد المبذول:

تعبر عن كمية الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

1- محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، سنة 2003، ص 219.  
2- مصطفى عاشور، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992، ص 244.

## نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس ..... الذي يمارسه الفرد في أنه حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

## 3. محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي

## ✓ محور معدلات الأداء:

حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور، انه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود. وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل: نوع السلطة، الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

## ✓ محور الصفات الشخصية:

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون والالتزام أو المساواة أو الانتماء أو الصنف. وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء.

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 220.

ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توفرها في الموظفين واختلاف

الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل.

إضافة إلى صعوبة معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية<sup>1</sup>.

#### ✓ محور الهادفية:

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، حسب الفترة الزمنية المحددة، ومن سلبيات هذا المحور: صعوبة قياس كل الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها.

وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

#### ✓ محور الفعالية العامة:

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة. حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ومدى فعالية تحقيق الأهداف، والربط بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع.

إضافة إلى مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتكيزه على التقديرات العامة وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية<sup>2</sup>.

1- فاروق عبده فلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 269.

2- فاروق عبده فلة، نفس المرجع، ص 270.

## 4. محددات و أنواع الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الأفراد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

## ✓ الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات في مجال عمله.

## ✓ القدرات:

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

## ✓ إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم ليكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين.

فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات.

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول لا يبذل جهد كبير في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>1</sup>.

من خلال كل هذا يمكننا القول بأن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها<sup>2</sup>.

### أنواع الأداء:

يمكن تقييم أنواع الأداء حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

**حسب معيار المصدر:** يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

### \* الأداء الداخلي:

يطلق عليه أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 216.

2- راوية حسن، مرجع سابق، ص 216.

## \* الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>1</sup>.

## حسب معيار الشمولية:

يمكن تقييم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي.

## \* الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

## \* الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد...<sup>2</sup>.

## 5. أغراض وعملية تقييم الأداء:

## أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، سنة 2002، ص ص 05-06.
- 2- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، سنة 1988، ص 56.
- 3- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص ص 407-408.

## أ/ أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

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

## ب/ أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين.

ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

## ج/ أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية فإن أنظمة الإدارة لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... إلخ.

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل، أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة)، تفيد في تحقيق أغراضها.

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... إلخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل وغيرها<sup>1</sup>.

### عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

ولما كن الأفراد بطبيعتهم الفكرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم.

وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات.

كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة والتحليل<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها: "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>3</sup>.

1- جمال الدين محمد مرسى، نفس المرجع، ص ص 408-409.

2- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 294.

3- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء- استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل<sup>1</sup>.

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للتقييم بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

#### أساليب تقييم الأداء:

توجد مجموعة من المؤشرات لتقييم أداء المؤسسات أو الأفراد، وعلى المقيم أن يختار ما يصلح منها لتقييم النشاط الذي هو بصدد، وبذلك تتحدد مشكلة القياس، بتحديد أي من المؤشرات يصلح لكل نشاط، ويتم اختيار المؤشرات على أساس طبيعة النشاط، والهدف من هذا النشاط.

وفيما يلي عرض لبعض مؤشرات الأداء للمؤسسات، والانتقادات الموجهة عليها، ثم أساليب تقييم الأداء للفرد، وأوجه القصور فيها.

#### مؤشرات قياس الأداء:

- عائد راس المال المستثمر = صافي الربح ÷ المال المستثمر
- معدل دوران راس المال = المبيعات ÷ المال المستثمر
- إنتاجية المال المستثمر = قيمة الإنتاج ÷ سعر البيع ÷ قيمة المواد الخام
- إنتاجية الجنيه/ للأجور = قيمة الإنتاج ÷ سعر البيع ÷ قيمة الأجور
- ربحية الجنيه المصري = صافي الربح ÷ قيمة الأجور

1- حسين غبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 362.

ويؤخذ على هذه المؤشرات عدة انتقادات منها: أن هذه المؤشرات تهتم بالأشياء المادية للقياس، مثل: الربح وحجم المبيعات، وإغفال الجوانب الأقل قابلية للقياس، مثل: التوازن الاقتصادي للمؤسسة، وإدارتها على أسس اقتصادية علمية سليمة.

كما تركز هذه المؤشرات على زيادة الربحية مما يؤثر على المدى البعيد، سلبا في مستوى الجودة، أو على صيانة الآلات أو بسبب زيادة الضغط على العمالة.

وأخيرا فإنه يصعب قياس الأداء بهذه المؤشرات في بعض المؤسسات، كمؤسسات الخدمات والبحوث التعليمية والصحية<sup>1</sup>.

#### نموذج طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص

الدرجة	الصفات
	الإلمام بالوظيفة
	جودة العمل
	كم الإنتاج
	التعامل مع الأفراد
	حل المشاكل
	القيادة
	قبول النقد
	المظهر
	المجموع

جدول رقم (04) يمثل: مؤشرات الاداء الوظيفي

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص ص 14-15.

1- فاروق عبده فلة، نفس المرجع، ص ص 270-271.

## خامسا: نظرات الأداء الوظيفي

## 1- نظرية ماسلو

جاء "ماسلو" بفكرة سلمية الحاجات أي أن الانسان لا يمكنه البحث عن تلبية مرتبة في مستوى إلا بعد تلبية الحاجات في مستوى أسهل وأن الحاجة العليا في نظر "ماسلو" لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت تحقق الحاجة العليا في نظر "ماسلو" لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت تحقق الحاجة الأسفل منها هذا ما أدى إلى تصنيف الحاجة وفق سلمية مضبوطة ومن هذا المنطق لا يمكن أن ننظر للعامل على تحقيق مستوى ما هو لم يشبع الحاجات والرغبات المصنفة في مستوى أدنى.

إن الدوافع حسب "ماسلو" إلى سلوك إنسان في العمل كلما أشبعت حاجاته في مستوى معين تطلع إلى إشباع حاجات أخرى مصنفة في مستوى أعلى<sup>1</sup>.

## 2- نظرية فريدريك هارزبارق

يقول أن المهام تبين من خلال عوامل الرضا وعدم الرضا.

● عوامل الرضا:

- بناء الذات - التقدير - المسؤولية - الترقيات - إمكانية التطور، فعندما تكون هذه العناصر ملبأة يكون هنالك رضا.

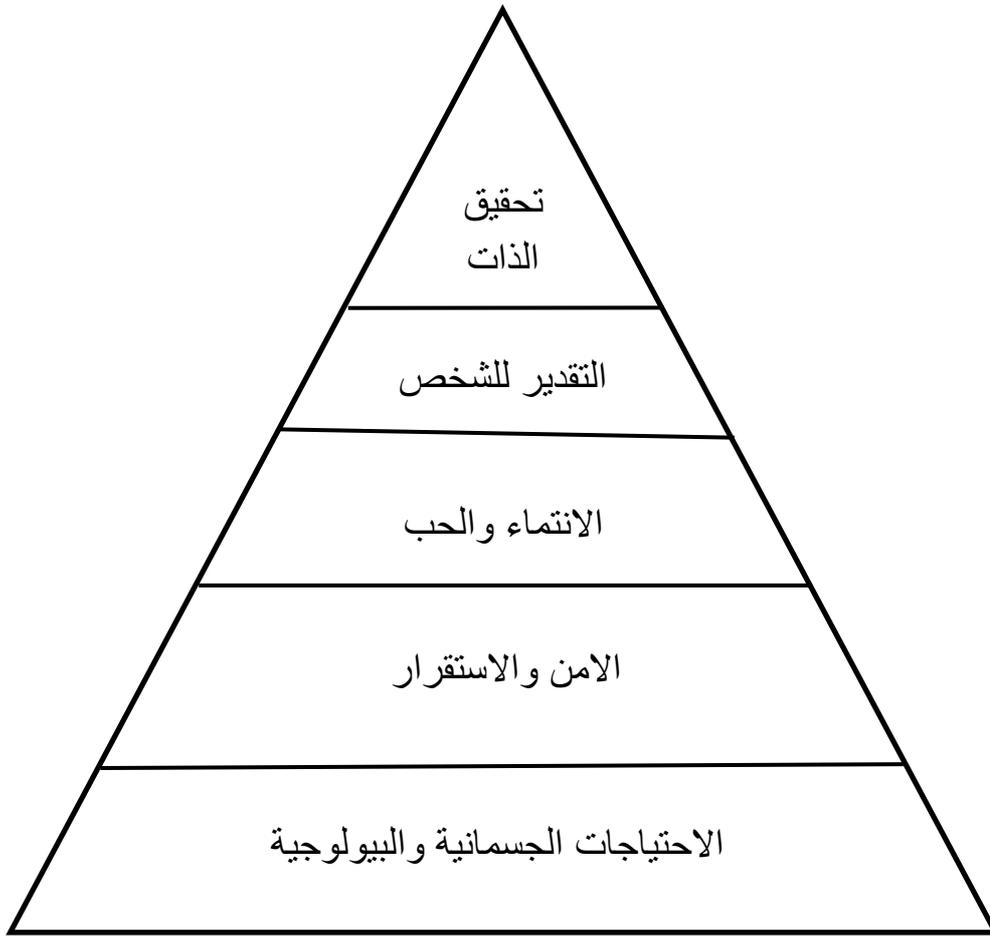
● عوامل عدم الرضا:

التأطير - ظروف العمل - العلاقات بين الافراد - قانون العمل - ضمان التشغيل والاستمرارية - الاجتماعية - الحياة الشخصية - وعندما تكون هذه العناصر غير ملبأة يؤدي هذا إلى عدم الرضا<sup>2</sup>.

1- خالد علي: آثار الابداع على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية بالمركب المنحني للفوسفات جبل العنق، رسالة ماجستير، جامعة تبسة، 2008، ص 59.

2- فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس السياسي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1999، ص 100.

## شكل رقم (04) سلم ماسلو للحاجات



## تأثيرات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي:

أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء، علما بأن بعضها كشف عن وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء، كما أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يتوقف على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط.

والإتجاه الذي يرى وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء ويستند إلى أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات العاملين مما يزيد رغبتهم في الإنجاز.

أما الاتجاه الآخر فيرى وجود علاقة سالبة بين الضغط والأداء ويستند إلى ذلك أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا في محاولة السيطرة على الضغوط التي يتعرضون لها وهذا يستقطع بدوره جزءا من وقت العمل وكلما ارتفع مستوى الضغط كلما انخفض معه مستوى الأداء<sup>1</sup>.

---

1- فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، درا المسيرة، ط1، 2005، ط2، 2009، عمان، ص 313.

## خلاصة الفصل:

يمثل الأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال فهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين لما يمثل الغرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية. ورغم أن الاهتمام بالأداء في العلم الصناعي قدسّم إلا أن الثورة الحقيقية لتطور الأداء حديثة العهد نسبياً. ومع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة ساهمت فيها مختلف القطاعات.

إن الحديث اليوم يدور حول الأداء وليس فقط مؤشرات لقياسه وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفاعلية والكفاءة.

# الفصل الرابع

الإطار المنهجي و التطبيقي للدراسة الميدانية

- تمهيد
- تعريف بالمؤسسة
- الحدود المكانية
- الحدود الزمانية
- الحدود البشرية
- خصائص العينة
- تحليل بنود الإستمارة
- مناقشة فرضيات الدراسة
- النتائج العامة للدراسة
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

جاء هذا الفصل كتكملة لمواصلة الدراسة وصبها في الواقع المعاش، وقصد إثراء هذا البحث العلمي وإعطائه صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع وقع الاختيار على مركز التكوين المهني والتمهين الحامات، التي تعتبر مؤسسة مهمة داخل المجتمع لما تقدمه من خدمات تعليمية وتكوينية لافرادهم. وسيتم في هذا الفصل التعرض إلى: تقديم مركز التكوين المهني و التمهين الحامات وواقع نشاطه.

1. مجالات الدراسة:

ويقصد به حدود الموضوع الذي نريد دراسته، حيث يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري و المجال الزماني.

1-1- مجال الدراسة:

- التعريف بالمؤسسة (المركز):

بمقتضى المنشور التنفيذي رقم 10-255 بتاريخ 2010/09/30 أنشئ مركز التكوين المهني والتمهين "براح محمد" الحمامات و الذي يقع شمال الولاية في طريق بئر الذهب ببلدية الحمامات بجانب ثانوية شريط لزهري، ويتربع على مساحة قدرها 8000 م<sup>2</sup> منها 4200 م<sup>2</sup> مبنية بطاقة استيعاب 300 منصب بيداغوجي وإقامة داخلية طاقة استيعابها 60 سرير، يضم هذا المركز جناحين و ملحق:

❖ جناح بيداغوجي بطابقين:

✓ قاعات التدريس: 7 قاعات

✓ الورشات: 6 ورشات

✓ قاعات متخصصة: 3 قاعات

❖ جناح إداري بطابقين:

○ الطابق الأول :

✓ مكتب المدير: خاص بمدير المركز المشرف العام على تسييره.

✓ مكتب الأمانة العامة: خاص بسكرتارية المدير.

✓ مكتب المقتصد: يشرف على المصالح الاقتصادية مقتصد يساعده نائب مقتصد وعون مصالح إقتصادية.

○ الطابق الثاني:

✓ مكتب المساعد التقني والبيداغوجي: 03 مناصب (تمهين، إقامي، التكوين المتواصل والصيانة).

✓ مكتب الرقابة العامة: يشرف عليها مراقب عام بمساعدة مساعد التكوين.

✓ قاعة الأساتذة:

● أستاذ تكوين مهني PFEP: عددهم 08

● أستاذ تكوين مهني مختص درجة أولى PSEP1: عددهم 01.

● أستاذ تكوين مهني مختص درجة ثانية PSEP2: عددهم 01 .

✓ مكتب الاستقبال الإعلام والتوجيه: يشرف عليه مستشارة التوجيه والتقييم المهنيين بمساعدة عون الإستقبال.

❖ ملحق:

✓ المطعم:



الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

✓ إقامة : بها فرعين فرع للانات و اخر للذكور و تحتوي على 60 سرير

1) مهام مدير المؤسسة:

تتلخص مهام مدير المؤسسة فيما يلي:

➤ تحضير مخطط الاجتماعات التنسيقية الشهرية.

➤ توجيه نشاط المصلحتين التقنية والبيداغوجية و الإقتصادية.

- متابعة مخطط إتقان وتكوين موظفي التأطير والتكوين.
- توفير شروط العمل المادية التي تمكن الاساتذة من إنجاز مهامهم على أحسن وجه.
- تمثيل المؤسسة لدى المحيط الإقتصادي والإجتماعي والمحلي.
- ينسق مجمل الأعمال الإدارية و التربوية في المؤسسة ويراقبها.
- يمارس السلطة السلمية، والتأديبية على جميع الموظفين، والمتكويين والمتمهين التابعين للمؤسسة طبقا للنظام المعمول به.
- يقترح المخططات السنوية والمتعددة السنوات المتعلقة بالتكوين والتمهين بالمؤسسة والتي توافق عليها السلطة المختصة وينفذها.
- يعتبر مسؤول عن الصيانة،الرعاية والحفاظ على الممتلكات المنقولة والعقارية.
- يعد ميزانية التسيير وينفذها بإعتباره الأمر بالصرف كما يعد الحسابات الإدارية.
- يعد وينفذ المخططات السنوية الخاصة بإنجاز المنتوجات النافعة.
- يمثل المؤسسة ويوقع جميع أعمال التسيير طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تحضير برنامج سنوي للنشاطات.

## 2) مهام المساعد التقني والبيداغوجي:

طبقا للمرسوم التنفيذي 93/09 المؤرخ في 22 فبراير 2009 المتضمن للقانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، يكلف المساعد التقني والبيداغوجي تحت سلطة مدير مركز التكوين المهني والتمهين على الخصوص بما يأتي:

### ❖ ميدان التكوين الحضوري:

- ◆ إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.
- ◆ ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين المقدم داخل المؤسسة.
- ◆ ضمان ممارسة السلطة البيداغوجية على المكونين والمتربصين.
- ◆ ضمان تنظيم التعليم.
- ◆ ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم، واقتراح كل الإجراءات التي من شأنها تحسين مستوى تأهيلهم.
- ◆ المشاركة في تنظيم وتنشيط الاجتماعات البيداغوجية.
- ◆ تنظيم الامتحانات المهنية وتلك المتعلقة بالمترشحين الاحرار.
- ◆ تنظيم امتحانات نهاية التكوين لمتربصي المؤسسات الخاصة بالتكوين المهني
- ◆ تنظيم امتحانات نهاية التكوين الحضوري للمتربصين.

- ◆ متابعة ومراقبة تطبيق برامج التكوين واقتراح التعديلات المناسبة.
- ◆ التنسيق بين النشاطات البيداغوجية لمختلف رؤساء الاقسام.
- ◆ اعداد جداول التوقيت للتعليم و لموظفي التعليم.
- ◆ السهر على تطبيق الحجم الساعي المخصص لموظفي التعليم.

#### ◆ ميدان التكوين عن طريق التمهين:

- ◆ إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
- ◆ ضبط برنامج التمهين لمركز التكوين المهني والتمهين ووضعه حيز التنفيذ.
- ◆ القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين.
- ◆ القيام بتعيين مناصب التمهين الموجودة في إقليم البلدية أو البلديات التابعة لمقاطعة مركز التكوين المهني وتسييرها.

- ◆ تنظيم وتنشيط الإجماعات التقنية والبيداغوجية.
- ◆ التنظيم والقيام بتقييم دوري للمتمهين بالإتصال مع المكونين ومعلمي التمهين.
- ◆ تنظيم امتحانات نهاية التمهين.
- ◆ إعداد الحصائل البيداغوجية الدورية المرتبطة بالتمهين.
- ◆ ضمان متابعة عملية التكوين وتحسين مستوى معلمي التمهين.
- ◆ ضمان السير الحسن للتكوين النظري والتكنولوجي.
- ◆ المشاركة في تحضير مجالس المكونين.

#### ◆ ميدان التكوين المهني المتواصل:

- ◆ إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين المتواصل ووضعها حيز التنفيذ.
- ◆ إعداد وتنفيذ الإتفاقيات الخاصة.
- ◆ ضمان التنسيق ومتابعة التكوين المتواصل المقدم.
- ◆ ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم المكلفين بالتكوين المتواصل.

#### ◆ ميدان التكوين الإنتاجي والصيانة:

- ◆ إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين الإنتاجي والصيانة ووضعها حيز التنفيذ.
- ◆ القيام ببرمجة إنجاز المنتوجات وأداء الخدمات في إطار عملية التكوين الإنتاجي.
- ◆ تحديد الإحتياجات في مواد العمل والأدوات والتجهيزات.
- ◆ إعداد برامج التموين بالمواد والمنتوجات والأدوات التي تدخل في إطار مواد العمل الضرورية للتكوين.
- ◆ إعداد برنامج الحفظ وصيانة التجهيزات التقنية والبيداغوجية ووضعها حيز التنفيذ وتقييم تكاليف ذلك.
- ◆ إعداد برنامج صيانة الورشات وضمان متابعتها.
- ◆ السهر على الحفاظ على المرافق البيداغوجي.

3) مهام المقتصد:

وفقا للمرسوم: 93/09 المؤرخ بتاريخ: 2009/02/22 المادة: 94 يكلف المقتصد بالمهام التالية :

- ❖ تنسيق أنشطة المصالح الموضوعة تحت سلطته و مراقبتها.
- ❖ ضمان التسيير الإداري للمستخدمين.
- ❖ ضمان التسيير الماليو المادي للمؤسسة.
- ❖ اعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- ❖ ضبط الوظائف المالية الدورية و الحصيلة المالية
- ❖ السهر على حفظ أملاك المؤسسة المنقولة أو العقارية.
- ❖ اعداد تقديرات ميزانية المؤسسة.
- ❖ اعداد الاتفاقيات النموذجية و دفاتر الشروط.

4) مختلف الاختصاصات بالمركز:

يتوزع 394 متربص على مختلف الأنماط الإقامي و التمهين باختصاصاتها التي يصل عددها إلى 27

اختصاص.

❖ نمط التكوين الإقامي:

التعداد			مستوى التأهيل	التخصصات	الرقم	نمط التكوين الإقامي
المجموع	ذكور	إناث				
08	3	5	4	مستغل المعلوماتية	01	
34	21	13	4	مستغل المعلوماتية ( دروس مسائية)	02	
22	01	21	3	الخيطة	03	
14	14		2	التركيب الصحي و الغاز	04	
38	38		2	الأشجار المثمرة	05	
14	14		C	صيانة الحدائق و المنتزهات	06	
25		25	C	الشورى	07	
79	35	44	3	سكرتاريا	08	
20	14	06	4	ميكانيك السيارات	09	
254	140	114		المجموع الكلي		

الجدول رقم (05): نمط التكوين الإقامي

❖ نمط التكوين عن طريق التمهين:

الجدول رقم (06): نمط التكوين عن طريق التمهين

الرقم	التخصصات	مستوى التأهيل	التعداد		المجموع
			إناث	ذكور	
01	مستغل معلوماتية	4	4	5	9
02	المحاسبة	3	13	25	38
03	سكرتاريا	3	23		23
04	سكرتاريا مكتبية	4	4	1	5
05	ميكانيك	3		1	1
06	كهرباء السيارات	2		3	3
07	كهرباء معمارية	2		1	1
08	بناء	2		6	6
09	تربية الحيوانات الصغيرة	2	1	4	5
10	عامل في المشتلة	2		2	2
11	طبخ الجماعات	2	2	15	17
12	بلاط و فسيفساء	2		3	3
13	تركيب صحي وغاز	2		3	3
14	أمين مخزن	2		4	4
15	حلاقة	2	2	9	11
16	نجارة معمارية	2		8	8
17	حدادة فنية	2		1	1
<b>المجموع الكلي</b>					140

نمط التكوين عن طريق التمهين

-مصدر هذه المعلومات: مدير مركز التكوين المهني -الحمامات-

1-2- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة، ومجال الدراسة وهو مركز التكوين المهني -الحمامات- نسبة ،

حيث يضم المركز حوالي 55 عامل.

## 1-3- المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة وقد مرت الدراسة بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: امتدت من يوم 2019/02/17 إلى 2019/02/24 وقد خصصت إلى اكتشاف المجال المكاني للدراسة حيث تم التعرف على مركز التكوين المهني والتمهين - الحمامات - وزيارة مختلف المكاتب التابعة لها وجمع أكبر قدر من المعلومات حول تاريخ المؤسسة ومختلف الأنشطة التي تمارسها والوثائق المتوفرة لديها، وقد قادتنا هذه المحاولة إلى اكتشاف الكثير من الحقائق وقد ساعدنا في القيام بهذه المهمة مجموعة من الإطارات المسؤولة بالمؤسسة والتابعين خاصة لمصلحة الموارد البشرية.
  - المرحلة الثانية: وهي 2019/04/08 إلى 2019/04/11 وقد خصصت هذه لتطبيق الإجراءات المنهجية من اختيار عينة البحث وتجريب الاستمارة والتأكد من صلاحيتها حيث تم توزيع استمارة أولية على مجتمع البحث.
  - المرحلة الثالثة: امتدت من 2019/05/12 إلى غاية 2019/05/16 وخصصت هذه المرحلة لتنفيذ الاستمارة في صيغتها النهائية.
2. المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العلمي من أبرز الوسائل التي يعتمد عليها الباحث لتطبيق مشروع البحث بغية الوصول للأهداف المرجوة. ولقد ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد على طريقة المسح الشامل وهي احدي طرق المسح الاجتماعي الذي يعتبر احد المناهج والدراسات الرئيسية للبحوث الوصفية التي تتعرض للظاهرة بالوصف والتحليل الدقيق من خلال جمع البيانات تخص مجتمع البحث .

## 3. مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بمركز التكوين المهني "براح محمد" -الحمامات- تبسة ، وبالتالي اقتضرت هذه الدراسة على موظفي هذا المركز، وفي دراستنا الحالية لا يمكن الاعتماد على العمل بتقنية العينة لأن مجتمع البحث الأصلي للدراسة صغير الحجم وقد يشكل في بحوث أخرى عينة بحث، فالعدد الكلي بمركز التكوين المهني "براح محمد" الحمامات هو 55 عامل ، لذلك وجب إخضاع عدد مجتمع البحث الكلي لدراسة المسح الشامل والوصول إلى تحليل أعمق لخصائصه ومميزاته.

## 4. أدوات جمع البيانات

**1-الملاحظة :** تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة(غير المباشرة) التي تهدف الي استطلاع واستكشاف المحيط

السسيو مهني لمركز التكوين المهني -الحمامات-

**2-المقابلة غير المباشرة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استعمالا وما تقدمه من

فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

تندرج المقابلة التي تم اجراؤها حول موضوع الدراسة ضمن المقابلة غير المقتنة (غير الموجهة ) التي تتمحور حول سلسلة من الاسئلة

غير المحددة والتي تم طرحها حول موضوع الدراسة بغرض جمع المعلومات معينة اثر مقابلة مباشرة للمبحوثين وبعض رؤساء الأقسام

الموجودة في إدارة المركز .

**2-الاستبيان:**

وقد تم إتباع أسلوب الاستبيان، كونه أنجح وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة

بالدراسة وذلك للحصول على معلومات تتعلق بعينة الدراسة والحصول على نظرة حول رأي المستخدمين في نظم

تقييم الأداء والتحفيز المعتمدة في مركز التكوين المهني والتمهين الحمامات.

وقد تم الاعتماد على هذه الآلية من خلال وضع استبيان يتكون من 30 سؤالا مغلقا تم تقسيمها إلى

ثلاثة محاور:

**المحور الاول:** ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة،

الصفة، الخبرة المهنية، الحالة المدنية، عدد الاولاد، الراتب الشهري.

**المحور الثاني:** ويتضمن ضغوط العمل وانخفاض مستوى أداء الموظف بالمؤسسة: وشمل 10 بنود.

**المحور الثالث :** ضغوط العمل والمسار المهني للموظف.

## 5. خصائص العينة:

## 1 - الجنس:

الجدول رقم (07): خصائص العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
45.5%	25	اناث
54.5%	30	ذكور
100%	55	المجموع

- هذا الجدول يوضح أن نسبة الذكور تمثل 54.5% ونسبة الاناث 45.5%.
- النسبة الأولى ترجع إلى طبيعة المؤسسة وموقعها الذي يتطلب ذكور أكثر من إناث.
- أما النسبة الثانية تمثل 45.5% إلى ظروف المرأة باعتبارها ربة منزل وكذلك على المؤسسة الذي يتطلب جهد عضلي، المرأة غير قادرة عليه هذه النسبة تمثل العاملين في الإدارة بالدرجة الأولى.

## 2- السن:

الجدول رقم (08): خصائص العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
63.6%	35	اقل من 30 سنة
36.6%	20	من 30 الى 40
100%	55	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة أفراد العينة هي نسبة 63.6% ذوي السن اقل من 30 سنة وهذا راجع إلى نسبة العمال الشباب أكثر في المؤسسة وهذا راجع إلى أن النسبة الاجمالية للعمال الكبار في السن، وتمت إحالتهم إلى التقاعد وتم تعويضهم بالشباب وهذا يرجع أيضا إلى سياسة الدولة في التشغيل خاصة في السنوات الأخيرة.
- أما 30-40 سنة فكانت نسبتها 36.6% نسبة منخفضة مقارنة بالأولى وهذا يرجع إلى نسبة التقاعد المبكر الذي يطالب به عمال المؤسسة (مركز التكوين المهني والتمهين - الحمامات-).

## 3 - المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
18.2%	10	ثانوي
54.5%	30	جامعي
27.3%	15	اخرى
100%	55	المجموع

- هذا الجدول يمثل نسبة المؤهل العلمي تمثل:

- ثانوي تمثل 18.2% والجامعي 54.5% وشهادات أخرى تمثل 27.3% وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على حاملي الشهادات الجامعية التي تمثل نسبة كبيرة من المؤسسة حيث أن الأخيرة تعتمد على المؤهلات العلمية بالدرجة الأولى.

- أما نسبة الثانوي تمثل نسبة منخفضة والتي تتمثل في أعوان الإدارة، وأما الشهادات الأخرى تمثل ذوي الخبرة والمدربون ميدانيا مثل تقني سامي.

## 4 - شهادات أخرى:

الجدول رقم (10): خصائص العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
27.2%	15	نعم
72.2%	40	لا
100%	55	المجموع

- الجدول الرابع يمثل الإجابة عن السؤال هل يملكون شهادات أخرى وكانت الإجابة بنسبة 72.2% منهم إذ وجدنا أن معظم العمال يحملون شهادات إضافية مثل تقني سامي وهذا راجع إلى أن المؤسسة في بعض مستوياتها تطلب شهادات إضافية لزيادة الخبرة حيث إنهم دربوا ميدانيا وهذا يساهم في زيادة الأداء بنسبة جيدة.

- أما النسبة 72.2% تمثل الأقلية من العمال إذ أنهم يعملون في مناصب ومستويات لا تعتمد بالدرجة الأولى على شهادات إضافية مثل أعوان الامن.

**6- الخبرة المهنية :**

**الجدول رقم (11): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
20%	11	اقل من 5 سنوات
52.7%	29	من 5 الى 10 سنوات
29.09%	15	من 10 سنوات فاكثر
100%	55	المجموع

• هذا الجدول يوضح الخبرة المهنية للعمال حيث وجدنا الآتي:

- أقل من 5 سنوات 20% ومن 5 إلى 10 سنوات 52.7% أكثر من 10 سنوات 27.2% حيث أن النسبة الكبيرة تمثل العمال الجيدة الذين التحقوا بالمؤسسة.

- نسبة 52.7% تمثل نسبة العمال ذوي الخبرة المهنية الذين ثبتوا.

- نسبة 27.2% تمثل الاقدمية في العمل.

**7- الحالة المدنية :**

**الجدول رقم (11): خصائص العينة حسب الحالة المدنية**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
70.9%	39	اعزب/ عزباء
27.3%	16	متزوج
100%	55	المجموع

- هذا الجدول يمثل الحالة المدنية حيث يوضح نسبة العزاب بـ 70.9% ونسبة المتزوجين 29.09% وهذا ما يرجع إلى طبيعة المؤسسة وساعات توظيفها المتأخرة والتي تتطلب عزاب يتلاءمون مع العمل.

- أما المتزوجون يمثلون نسبة منخفضة راجع إلى ارتباطهم بالأسرة.

## 8- الراتب الشهري :

الجدول رقم (12): خصائص العينة حسب الراتب الشهري

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
72.7%	40	2.5
9.1%	5	3
9.1%	5	3.5
9.1%	5	أكثر من 3.5
100%	55	المجموع

. الراتب الشهري: نلاحظ من خلال الجدول أنه يتضح لنا الرتب الشهري لدى عمال المؤسسة وأجر كل عامل مسؤول حيث نجد أن نسبة الأجور تتراوح ما بين 2700000 إلى 6000000 دج حيث نجد أن نسبة 72.7% تمثل نسبة مرتفعة للأجور ونسبة 9.1% تمثل نسبة منخفضة بالنسبة للأجور.

من خلال الجدول يتضح أن ثلثي العمال وضعهم الاقتصادي مريح ماديا وهذا ما مبعى كل من الإدارة العامة والعمال أنفسهم وذلك حسب سنين الخبرة (الأقدمية) والمردود الفردي اللذان بدورهما يسهمان في التخفيف من ضغوط العمل وكيفية التعامل معها.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى

2. تحليل بيانات الفرضية الثانية

3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

3-1- مناقشة الفرضية الأولى

3-2- مناقشة الفرضية الثانية

3-3- النتائج العامة للدراسة

## 1. تحليل بيانات الفرضية الأولى: ضغوط العمل وانخفاض مستوى أداء الموظف للمؤسسة.

## تحليل البند الأول:

- مدى رضا العامل بعمله في المؤسسة

## الجدول رقم (13): يمثل مدى رضا العامل بعمله في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
90.9%	50	نعم
9.1%	5	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90.9% يوضح لنا عدد الموظفين في المؤسسة مقتنعين بالعمل داخلها، ونسبة 9.1% غير راضين بالعمل وذلك لأن أفراد العينة التي نسبتهم 90.9% توفر لهم المؤسسة احتياجاتهم وأما الأفراد العينة التي نسبتهم 9.1% لا توفر لهم احتياجاتهم.

## تحليل البند الثاني:

- كثرة المهام الموكلة اليك تؤثر على السير الجيد للعمل

## الجدول رقم (14): يمثل كثرة المهام الموكلة للعامل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
72.7%	40	نعم
27.3%	15	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72.7% تمثل كثرة المهام الموكلة للعامل وكيفية تأثيرها على السير الجيد للعمل في المؤسسة ونسبة 27.3% لا تمثل كثرة المهام الموكلة للعامل ولا تؤثر على سير العمل الجيد داخلها، ولذلك نرى أن كثرة المهام الموكلة لعمالها تؤثر بشكل سلبي على أدائه الجيد للعمل بنسبة 72.7% أما نسبة 27.3% فترى أن كثرة المهام الموكلة للعامل تؤثر إيجابيا على أدائه الجيد للعمل.

## تحليل البند الثالث:

- شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا في العمل يسبب نقص في ادائه

الجدول رقم (15): يمثل شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا في العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
90.9%	40	نعم
9.1%	15	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المقابل أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 90.9% تمثل شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا في العمل بسبب نقص في أدائه، وتقابلها نسبة 9.1% أن أقل نسبة تمثل لنا شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا في العمل تسبب نقص في أدائه، وذلك لأن أفراد العينة المرتفعة 90.9% يرون بأن عدم رضا العامل وشعوره بالإحباط يرجع إلى ضغوط في العمل مما يؤدي إلى قلة أدائه لمهامه ونسبة 9.1% هي منخفضة إذ أنهم يرون أن نقص الأداء لا علاقة له بالضغوط والإحباط وعدم الرضا في المؤسسة.

## تحليل البند الرابع:

- تأثير الحالة النفسية للعامل على ادائه لمهامه

الجدول رقم (16): يمثل تأثير الحالة النفسية للعامل على ادائه لمهامه

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
81.8%	45	نعم
18.2%	10	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المقابل أن نسبة 81.8% توضح أن أكبر عينة من العاملين القائمون بمهامهم يقرون بوجود حالة نفسية أثناء أدائهم لمهامهم، وأما نسبة 18.2% هي نسبة أقل حيث أن أفراد العينة لا يوافقون على وجود حالات نفسية أثناء أدائهم لمهامهم، ولذلك نجد أن 81.8% هي أعلى نسبة وتمثل لنا موافقة العينة على فرضية الحالة النفسية للأداء وذلك راجع إلى مشاكل وضغوطات عائلية وملل وقلق...، وأما

نسبة 18.2% تمثل عدم تأثر الحالة النفسية للعامل بإداء مهامه ويرجع هذا بسبب فصل المشاكل العائلية والنفسية على مشاكل العمل أي قدرة العامل على التحكم في انفعالاته وكذا القرارات التي يتخذها.

تحليل البند الخامس:

- المشاحنات الناتجة في بيئة العمل تؤثر في تركيزك أثناء العمل

الجدول رقم (17): يمثل نتيجة تأثير المشاحنات الناتجة في بيئة العمل على تركيز العامل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
81.8%	45	نعم
18.2%	10	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المقابل أن نسبة 81.8% توضح أن تركيز العامل أثناء العمل يتأثر بالمشاحنات الناتجة في بيئته العمل، ونسبة 18.2% تمثل تركيز العامل أثناء العمل لا يتأثر بالمشاحنات الناتجة في نسبة العمل، وذلك راجع إلى عدم التنسيق بين العاملين وعدم التفاهم ورغبة كل عامل في فرض سيطرته مما يؤدي إلى وقوع مشاحنات تسبب في عدم تركيز العامل على أدائه بالنسبة 81.8% أما نسبة 18.2% فهي لا تفر بالمشاحنات وتأثيرها على التركيز الجيد أثناء العمل.

تحليل البند السادس:

- عدم مشاركتك في اتخاذ قرار العمل يسبب لك انفعال سلبي

الجدول رقم (18): يمثل عدم مشاركة العامل في اتخاذ القرار يسبب له انفعال سلبي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
63.6%	35	نعم
36.4%	20	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.6% تمثل أفراد العينة الموافقين على فرضية عدم المشاركة في اتخاذ قرار العمل بسبب لهم انفعال سلبي، أما نسبة 36.4% لا توافق على ذلك ويرجع سبب موافقتهم على هذه الفقرة إلى شعورهم بالاغتراب وعدم الانتماء للمؤسسة وابعادهم على اتخاذ القرارات وعدم المشاركة فيها، أما بالنسبة الثانية فيرجع سبب عدم موافقتها إلى عدم المبالاة وعدم الاهتمام بالعمل أصلاً داخل المؤسسة.

#### تحليل البند السابع:

- العلاقات الاسرية تؤثر على أداء عملك

#### الجدول رقم (19): يمثل العلاقات الأسرية وأثرها على أداء العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
27.3%	15	نعم
72.7%	40	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 27.3% هي نسبة منخفضة لمدى تأثير العلاقة الاسرية على أداء الموظف لمهامه، ونسبة 72.7% هي نسبة عالية تبين أن أغلبية الموظفين يتأثرون بالمشاكل الاسرية مما ينعكس سلباً على أداء المهام، ولذلك تفسر النسبة الأولى من الموظفين أنهم يفصلون مشاكلهم وعلاقاتهم الاسرية عن أداء مهامهم في المؤسسة وتفسر النسبة الثانية أن الموظفين يخلطون بين مشاكلهم العائلية وأداء مهامهم وذلك راجع إلى حالتهم النفسية وعدم القدرة على تحمل الضغوط.

#### تحليل البند الثامن:

- تبادل الادوار يؤثر في العمل

#### الجدول رقم (20): يمثل تبادل الأدوار وأثره في العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
45.5%	25	نعم
54.5%	30	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.5% توافق على أن تبادل الأدوار يؤثر في العمل داخل المؤسسة ونسبة 54.5% لا توافق على أن تبادل الأدوار له تأثير في العمل وذلك لأن الفئة الأولى تقرر إلى أن تبادل الأدوار يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً، سلباً إذا كان الموظف لا يتفق مع مايقوم به العامل الثاني فالتالي يفسد له ما بناه الاول، وإيجاباً إذا كان العامل له خبرة كبيرة فإنه يزيد من مستوى الأداء، وأما الفئة الثانية توافق على أن تبادل الأدوار له تأثير وذلك لما تسببه كثرة المهام الموكلة للعامل من تأثير سلبي على ادائه وترى أنه يجب على كل عامل أن يعمل في مجاله.

#### تحليل البند التاسع:

- أثناء ادائك لعملك يؤدي الى شعورك بالاغتراب وعدم الانتماء

#### الجدول رقم (21): يمثل شعور العامل بالاغتراب وعدم الانتماء

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
45.5%	25	نعم
54.5%	30	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45.5% تمثل نسبة منخفضة توضح لنا شعور العامل بالاغتراب وعدم الانتماء أثناء أدائه لعمله في المؤسسة، اما نسبة 54.5% تمثل نسبة مرتفعة توضح لنا عدم شعور الفرد بالاغتراب و الانتماء أثناء أدائه العمل، وذلك لأن الفئة الأولى ترى بأن العامل ليس له احتكاك بزملاء العمل والسبب راجع إلى العامل متربص وغير مختلط بزملائه، والفئة الثانية ترى بأنه يجب على العامل أن يحتك بزملائه حتى لا يشعر بالاغتراب وعدم الانتماء مما يزيد من نمو مهاراته وخبرته وكفاءته داخل المؤسسة.

#### تحليل البند العاشر:

- يوفر لك مكان عملك الاهتمام بصحتك

#### الجدول رقم (22): يمثل توفير مكان العمل الاهتمام بصحة العامل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
54.5%	30	نعم
45.5%	25	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54.5% تمثل نسبة مرتفعة توافق على توفير مكان العمل الاهتمام بصحة الموظف، أما نسبة 45.5% هي نسبة أقل لا توافق على توفير مكان العمل الاهتمام بصحة العامل، وذلك راجع إلى أن العينة الأولى تهتم لصحة العامل وتوفر له الرعاية والحماية الصحية وتكون المؤسسة مسؤولة عنه، أما بالنسبة للعينة الثانية فهي ترى أن المؤسسة لا تساهم في معالجتهم وحماية صحتهم، والسبب راجع لعدم إدراجهم في الضمان الاجتماعي.

## 2. تحليل بيانات الفرضية الثانية ضغوط العمل والمسار المهني للموظف

### تحليل البند الأول:

- تتم ترقية العامل بشكل منتظم

#### الجدول رقم (23): يمثل ترقية العامل بشكل منتظم

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
63.6%	35	نعم
27.3%	20	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% توضح لنا ترقية العامل بشكل منتظم ونسبة 30% توضح عدم ترقية العامل بشكل منتظم، ولذلك فإن النسبة الأولى تقوم بأداء العامل لمهامه بكفاءة مما يزيد من خبرته وترقية المؤسسة مما يؤدي إلى ترقيته بشكل منتظم، وأما النسبة الثانية فيرجع عدم ترقيتها بانتظام إلى عدم أداء مهامها والتكاسل في العمل.

### تحليل البند الثاني:

- الاستفادة من الترقية في منصب العمل

#### الجدول رقم (24): يمثل الاستفادة من الترقية في منصب العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
90.9%	50	نعم
9.1%	05	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90.9% من نسبة كبيرة توافق على عبارة الاستفادة من الترقية في منصب العمل ونسبة 9.1% نسبة صغيرة لا توافق على هذه الفرضية، وذلك راجع إلى أن الفئة الأولى ترى بأنه استفاد من الترقية والسبب يعود إلى زيادة ادائه لمهامه الموكلة اليه في المؤسسة، أما الفئة الثانية لم يستفد العامل من الترقية بسبب قلة قدراته ومؤهلاته العملية وانخفاض مستوى ادائه لعمله .

#### تحليل البند الثالث:

- ترتبط الترقية بالسلوكات التي تمارسها في مكان عملك

#### الجدول رقم (25): يمثل ارتباط الترقية بالسلوكات

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
100%	55	نعم
00%	00	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة هي 100% أي أن الجميع موافق على ارتباط الترقية بالسلوكات التي يمارسها العامل في مكان عمله وهي نسبة إيجابية والسبب يرجع إلى انضباط العامل وقيامه بمهامه بشكل صحيح ومستمر ومنتظم فإنه يؤدي إلى ترقيته.

#### تحليل البند الرابع:

- ارتفاع فعالية الاداء لدى العامل يؤدي الى ضغوط ايجابية

#### الجدول رقم (26): يمثل ارتفاع فعالية الأداء

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
90.9%	50	نعم
9.1%	5	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90.9% نسبة مرتفعة من الموظفين توضح أن الزيادة في الأداء لدى العامل يؤدي إلى ضغوط إيجابية، أما نسبة 9.1% تمثل الزيادة في الأداء لا يؤدي إلى ضغوط إيجابية وذلك راجع إلى ارتفاع مهارات العامل والكفاءات أن تؤدي إلى ضغوط إيجابية مثل رفع الروح المعنوية والشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي، والفئة الثانية تقرر بعدم ارتفاع فعالية الأداء لدى العامل وتؤدي إلى ضغوط سلبية مثل عدم الشعور بالرضا وعدم الثقة بين العاملين.

#### تحليل البند الخامس:

- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين يؤدي إلى تحقيق الاداء الجيد

الجدول رقم (27): رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين يؤدي إلى تحقيق الاداء الجيد

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
100%	55	نعم
00%	00	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% هي نسبة إيجابية توضح لنا أن العامل يسعى إلى تحقيق الأداء الجيد ورفع الروح المعنوية ويزرع العلاقة بين العاملين مما يؤدي إلى ضغوط إيجابية تزيد من فعاليته في العمل من جهة وتحقق أهداف المؤسسة من جهة اخرى.

#### تحليل البند السادس:

- اهمال العامل وعدم الاهتمام برفاهيته تؤثر على مساره المهني

الجدول رقم (28): يمثل أثر اهمال العامل وعدم اهتمامه برفاهيته على مساره المهني

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
100%	55	نعم
00%	00	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% تؤكد أن على المؤسسة الاهتمام بعمالها وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتوفر لهم الجو المهني الملائم لاداء مهامهم بكل اريحية وحتى لا تؤثر على مساره المهني ولكي لا ينعكس سلبا على المنظمة.

#### تحليل البند السابع:

- نظرة العامل الى ابعاد العمل المتعددة يمكن ان تسمح له بالتقدم في منصب عمله
- الجدول رقم (29): يمثل نظرة العامل الى ابعاد العمل المتعددة وتقدمه في منصبه

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
81.8%	45	نعم
18.2%	10	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.8% توافق على فرضية نظرة العامل إلى أبعاد العمل المتعددة يمكن أن تسمح له بالتقدم في منصب عمله ونسبة 18.2% لا توافق على ذلك، والسبب يرجع إلى أن الفئة الأولى ترى أن طموح العامل وشعوره بالانتماء والرغبة في التسمية والتجدد الدائم للمؤسسة يسمح له بالتقدم في منصب عمله أما الفئة الثانية ترجع ذلك إلى التصغير من قيمة العامل وعدم تحقيق رغبته يؤدي إلى عدم الانضباط بالتنمية والرخاء.

#### تحليل البند الثامن:

- نقص الراتب يؤدي الى نقص الاداء

الجدول رقم (30): يمثل نقص الراتب وأثره على نقص الاداء

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
63.6%	35	نعم
36.4%	20	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.6% توافق على أن نقص الراتب يؤدي إلى نقص الأداء ونسبة 36.4% لا توافق على ذلك، والسبب يرجع إلى أن الفئة الأولى ترى بأن نقص الراتب يقابله نقص في تلبية احتياجات العامل فيقلل من أدائه، والفئة الثانية غير موافقة على ان تراجع الأداء بسبب نقص الراتب .

#### تحليل البند التاسع:

- تحكم المسؤول للعامل يؤثر على ادائه الوظيفي

#### الجدول رقم (31): يمثل أثر تحكم المسؤول على الأداء الوظيفي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
63.6%	35	نعم
36.4%	20	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 63.6% تمثل الفئة الموافقة على تحكم المسؤول في العامل مما يؤثر على أدائه الوظيفي ونسبة 36.4% لا توافق على ذلك والسبب يرجع إلى أن الفئة الأولى ترى بأن تحكم المسؤول في العامل ينقص من حريته ويضيف عليه مجال عمله مما يؤثر على أدائه الوظيفي، أما الفئة الثانية فلا توافق على ذلك وترى أن المسؤول له جميع الصلاحيات والسلطة وأن تحكمه يدخل ضمن صلاحياته وبالتالي لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

#### تحليل البند العاشر:

- بعد محل الإقامة عن مكان العمل يؤثر على الاداء الوظيفي

#### الجدول رقم (32): بعد محل الإقامة عن مكان العمل واثره على الاداء الوظيفي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات العينة
54.5%	30	نعم
45.5%	25	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 54.5% تمثل الفئة الموافقة على بعد محل الإقامة على مكان العمل يؤثر على الأداء ونسبة 45.5% لا توافق على ذلك والسبب يرجع إلى أن بعد الإقامة يؤدي إلى عدم انضباط العامل وعدم حضوره إلى مكان العمل في الوقت المناسب وبالتالي إمكانية عدم إكمال أعمال المؤسسة في الوقت المطلوب أما الفئة الثانية ترى بأن بعد الإقامة لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

## مناقشة فرضيات الدراسة:

## 1- مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال النسب المتوصل إليها والواردة في الجداول السابقة المنطوية تحت الفرضية الأولى ضغوط العمل وانخفاض مستوى أداء الموظف بالمؤسسة يتبين لنا ان انخفاض مستوى أداء العامل داخل المؤسسة راجع الي نقص في الاجور وعدم وجود الحوافز سواء مادية او معنوية ونقص الترقية الوظيفية .... وغيرها، كل هاته الاسباب ولدت ضغوط لدى العاملين بالمركز مما انعكس على ادائهم الوظيفي .

وللتقليل من الضغوط المهنية و تحسين مردودية العاملين يجب على المؤسسة ان توفر لهم احتياجاتهم وتقلل من المهام الموكلة لهم وأن تشعرهم بالانتماء للمؤسسة والرضا والتقليل من المشاحنات وعدم شعور العامل بالاغتراب الوظيفي ومرافقة المؤسسة وأن تمنح العامل الحرية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار حتى لا تكون هناك عدم مبالاة كما يجب أن توفر لهم ضمانات اجتماعية وصحية.

## 2- مناقشة الفرضية الثانية:

على اساس النتائج السالفة الذكر ومن خلال تحليلنا لبيانات المحور الثاني اتضح أن ضغوط العمل تنعكس على المسار المهني للموظف مما يؤدي الى عدم شعوره بالرضا في العمل وبالتالي نقص في اداء مهامه مما ينعكس على مردوديته الانتاجية بالمؤسسة وبالتالي عدم حصوله على ترقية ومنح وامتيازات وتحفيزات وهذا ما يؤثر على مساره الوظيفي بالمؤسسة.

## 3. النتائج العامة للدراسة:

بعد عرضنا للنتائج الجزئية وتحليلها يمكننا بناء عليه عرض النتائج النهائية لموضوع ضغوط العمل وانعكاساتها على الاداء الوظيفي و التي أجريتها في مركز التكوين المهني الحمامات (تبسة) في النقاط التالية :

- تؤثر ضغوط العمل بشكل سلبي على مستوى اداء الموظف بمركز التكوين المهني، الحمامات .
- تؤثر ضغوط العمل على المسار المهني للموظف بمركز التكوين المهني، الحمامات.

خلاصة الفصل:

وفي الاخير نقول ان المؤسسة لم تساهم بشكل ايجابي بمعالجة الضغوط التي يتعرض اليها العامل اثناء ادائهم لعملهم و مهامهم اليومية لذا علي المؤسسة تغيير استراتيجيتها والسعي الي الاهتمام اكثر بمشاكل العمال والتركيز علي توفير جوانب مختلفة للعلاقات الانسانية وتعزيزها لتحقيق اهداف بشكل منظم.

الخاتمة

تمثل ضغوط العمل واحدة من المؤثرات المحيطة ببيئة العمل وهي أهم المواضيع الحديثة التي تهتم المؤسسة بها، حتى تتضمن إستراتيجيتها وبقائها من خلال تقديم الأفضل الذي لا يمكن الوصول إليه، دون توفير أجواء ملائمة تجد فيها قدر المستطاع من أجواء القلق والتوتر وبما ينقص الأداء الوظيفي للموظفين تجاه مؤسستهم ويصبح هذا الأخير مفتاح من مفاتيح نجاح ونمو المؤسسات وتطورها.

### صعوبات الدراسة:

من خلال دراستي لهذه البحث واجهتني صعوبات في الدراسة تمثلت فيما يلي:

✓ قلة المراجع وندرتها وقلة الدراسات السابقة في الموضوع

✓ ضيق الوقت

✓ صعوبة تجمع المعلومات في وقت قصير

✓ صعوبة التعامل مع العينة أثناء العمل

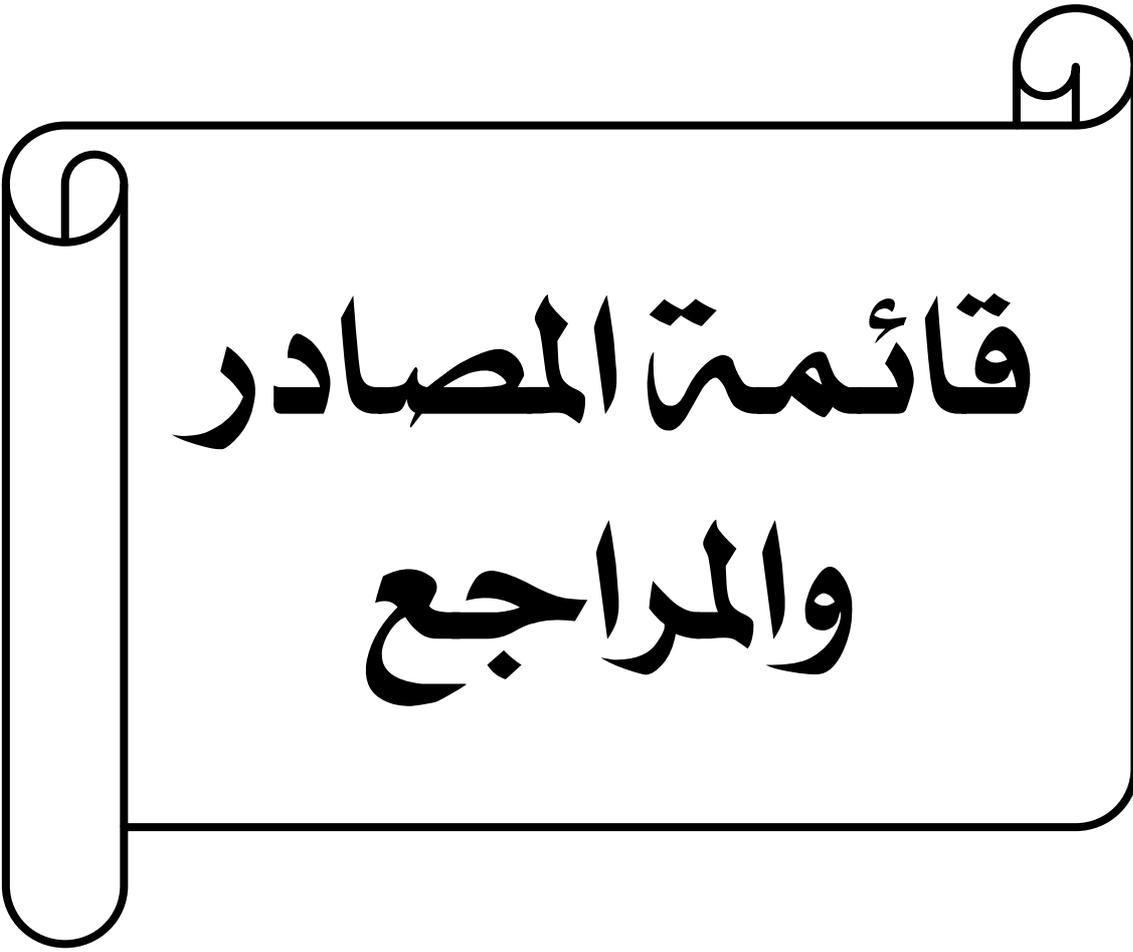
### الاقتراحات:

من خلال دراسة بحثي توصلت إلى اقتراحات تمثلت في:

✓ محاولة تنظيم الوقت.

✓ التقسيم العادل لمهامي داخل التكوين المهني والصبر والبحث.

✓ توفير كافة المستلزمات للعمال و إيضاح المهام.



قائمة المصادر  
والمراجع

أولاً: المصادر

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.

ثانياً: المراجع

2. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، د.ط، دار جرير للنشر والتوزيع.
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006.
5. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة.
7. حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله و آخرون، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، موجحات نفسية في سبيل التنمية البشرية، ط1، دار صفاء و النشر والتوزيع، سنة 2009 م.
8. حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله و آخرون، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، موجحات نفسية في سبيل التنمية البشرية، ط1، دار صفاء و النشر والتوزيع، سنة 2009 م.
9. دراسة الزغودي محمد السايح، إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.
10. دكتور محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، سنة 2003.
12. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 199.
13. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
15. طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، 2007، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، د.ط.
16. طه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط1، 2006، دار الفكر.
17. عامر بن خضير الكبيسي، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، الدوحة، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
18. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
19. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007.
20. عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلبي، الدار الجامعية، 1998.
21. عبد المحسن توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، دار الفكر العربي-دار النهضة العربية، 2005-2006.

22. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
23. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
24. عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، سنة 1988.
25. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط-التنظيم-الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
26. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط-التنظيم-الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس السياسي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1999.
28. فاروق عبده فلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
29. فاروق عبده فلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة
30. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2009/2005.
31. فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، 2005، ط2، 2009، عمان.
32. فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
33. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
34. كمال عبد الحميد الزيانت، العمل وعلوم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غربي.
35. للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
36. ماجدة بهاء الدين، السيد عبيد، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، ط1، 2008-1429، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
37. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء الموارد، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.
38. محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم، 2002.
39. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
40. محمد الصبري، إدارة العمل الجماعي، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، سنة 2008.
41. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، سنة 2003.

44. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني والفردى والجماعى فى منظمات مختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
45. مصطفى الفيالى، مجتمع العمل، ط1، بيروت، 2006، ص 31. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلوم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غربى.
46. مصطفى عاشور، أسس علم النفس الصناعى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992.
47. معن محمود عياصرة، مروان محمدىن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإدارى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008.
48. ناصر محمد العديلى: السلوك الإنساني والتنظيمى فى منظور كل مقارن، الإدارة العلمية للبحوث، العربية السعودية، 1995.

#### ثالثا: المعاجم

49. أحمد زكى بدوى، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
50. أحمد زكى بدوى، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.

#### رابعا: المجالات

51. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، سنة 2001.

#### خامسا: المذكرات والرسائل

52. بعجى سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين فى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2006.
53. حمدي علي الفرماوي ، رضا عبد الله خالد علي: آثار الابداع على الأداء الوظيفي للعاملين فى منظمات الاعمال، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق، رسالة ماجستير، جامعة تبسة، 2008.
54. خالد علي: آثار الابداع على الأداء الوظيفي للعاملين فى منظمات الأعمال، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق، رسالة ماجستير، جامعة تبسة، 2008.
55. خلفان رشيد : واقع ظروف العمل فى المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1995.
56. الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية سونلغاز، مذكرة ماجستير ، علم اجتماع التنمية، عنابة، 1994.
57. عادل عشي، الأداء المالى للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، سنة 2002.

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة المذكرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

ضغوط العمل وانعكاساتها على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني "براح محمد" -الحمامات-

تحت إشراف الأستاذة:

لطرش فيروز

من إعداد الطالب:

❖ بن خديم احمد

السنة الجامعية 2018/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

نحن طالبة سنة ثانية ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، نحمل استمارة بعنوان ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي فقد اخترنا مركز التكوين المهني "براح محمد" الحمامات كنموذج لهذا العمل، في مذكرة التخرج ونرجو منكم أن تقبلوا منا استمارة البحث مع الإجابة عن الأسئلة بكل واقعية وشكرا.

بيانات عامة:

- 1- السن: أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  شهادات أخرى
- 4- الوظيفة:
- 5- الصفة: مثبت (ة)  متعاقد (ة)
- 6- الحالة المدنية: أعزب/عزباء  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 7- عدد الأولاد:

المحور الأول: ضغوط العمل وانخفاض مستوى أداء العامل بالمؤسسة:

- 1- هل أنت راضي بعملك في المؤسسة: نعم  لا
- 2- هل كثرة المهام الموكلة إليك تؤثر على السير الجيد للعمل: نعم  لا

3- شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا في العمل يسبب:

- ❖ نقص في أدائك  نعم  لا
- 4- تؤثر حالتك النفسية في أدائك لمهامك:  نعم  لا
- 5- المشاحنات الناتجة في بيئة العمل تؤثر في تركيزك أثناء العمل:  نعم  لا
- 6- عدم مشاركتك في اتخاذ قرار العمل يسبب لك انفعال سلبي:  نعم  لا
- 7- هل العلاقات الأسرية تؤثر على أداء عملك:  نعم  لا
- 8- هل تبادل الأدوار يؤثر في عملك:  نعم  لا
- 9- أثناء أدائك لعملك يؤدي إلى شعورك بالاغتراب وعدم الانتماء:  نعم  لا
- 10- هل يوفر لك مكان عملك الاهتمام بصحتك:  نعم  لا

المحور الثاني: ضغوط العمل والمسار المهني للعامل:

- 1- هل يتم ترقيةك بشكل منتظم:  نعم  لا
- 2- هل استفدت من الترقية في منصب عملك:  نعم  لا
- 3- هل ترتبط الترقية بالسلوكيات التي تمارسها في مكان عملك:  نعم  لا
- 4- ارتفاع فاعلية الأداء لدى العامل يؤدي إلى ضغوط ايجابية:  نعم  لا
- 5- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد:  نعم  لا
- 6- هل إهمال العامل وعدم الاهتمام برفاهيته تؤثر على مساره المهني:  نعم  لا
- 7- هل نقص الراتب يؤدي إلى نقص الأداء:  نعم  لا
- 8- هل تحكم المسؤول في العامل يؤثر على أدائه الوظيفي:  نعم  لا
- 9- هل بعد محل إقامتك عن مكان العمل يؤثر على الأداء الوظيفي:  نعم  لا

## **Résumé de l'étude:**

Le but de cette étude est de déterminer le niveau de pression de travail exercé sur le travailleur et son impact sur son rendement, d'identifier le lien entre les pressions de travail et d'augmenter le rendement des employés et de connaître l'impact de la pression de travail sur le parcours professionnel de l'employé, ainsi que d'identifier les effets négatifs des pressions de travail exercées sur les travailleurs des centres de formation professionnelle HAMMAMET.

Dans cette étude, nous avons adopté la méthode scientifique, qui est l'un des moyens les plus importants pour le chercheur de dépendre de l'application du projet de recherche pour atteindre les objectifs souhaités. Dans cette étude, nous avons décidé de nous baser sur la méthode d'enquête complète, qui est l'une des principales méthodes d'enquête sociale. Il s'agit de l'une des principales études de la recherche descriptive, soumise au phénomène de description et d'analyse précises par la collecte de données appartenant à la communauté des chercheurs.

Après avoir rassemblé et analysé les informations sur le terrain, nous sommes arrivés à la conclusion générale que l'institution n'a pas contribué de manière positive à faire face aux pressions exercées sur le travailleur dans l'exercice de son travail et dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes. L'institution doit changer de stratégie et s'intéresser davantage aux problèmes des travailleurs.