



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

علوم تسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

الموضوع:

أثر ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

بإشراف الأستاذ:

أ.د: ثابتي الحبيب

من إعداد الباحث:

بن عدة محمد

السادة أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شليل عبد اللطيف
مقرا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د ثابتي الحبيب
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن عبو الجيلالي
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	د.بن منصور عبد الله
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	د. أحمد بلبشير محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	د. زروقي إبراهيم

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، إلى جنات الخلد يا
أعظم الرجال و أنبلهم والدي الحبيب... رحمه الله
إلى والدتي الغالية القلب الذي ينبض بالحب و الصدق و العطاء اطال
الله في عمرها...

إلى رفيقة دربي و ام أولادي زوجتي العزيزة...
إلى أولادي الأعزاء، ليلي، لؤي وقصي...

أهدي هذا العمل

الباحث: بن عدة محمد

شكر

الحمد لله رب العالمين، و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم وعلى آله و أصحابه أجمعين.

الحمد لله أولاً، أشكرك ربي على نعمك وفضلك الذي مننت علي وعلى
والدي بأن وفقنتي لإنجاز هذا العمل.

وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الإمتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر و
التقدير **لأستاذي الدكتور ثابتي الحبيب** الذي أحاطني بكل رعاية وتوجيه حكيم، مما
كان له عظيم الأثر في إثراء معارفي لإستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم
ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات
والتوجيهات التي ستسهم في إثرائه.

كذلك أتقدم بالشكر و الإمتنان و التقدير لكل من كان له جهد في سبيل
إتمام هذا العمل فله مني كل الشكر والتقدير.

لكم مني جميعاً تحية إجلال وتقدير ...

فهرس المحتويات	
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
01	1-1: المقدمة.....
02	2-1: الإشكالية.....
03	3-1: فرضيات الدراسة.....
04	4-1: أهمية الدراسة.....
05	5-1: أهداف الدراسة.....
06	6-1: نموذج الدراسة.....
08	7-1: الدراسات السابقة.....
08	1-7-1: الدراسات العربية.....
19	2-7-1: الدراسات الأجنبية.....
29	8-1: صعوبات الدراسة.....
29	9-1: هيكله الدراسة.....
الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل	
32	1-2: مقدمة الفصل.....
33	2-2: مدخل لضغوط العمل.....
33	1-2-2: مفهوم الضغوط.....
40	2-2-2: مفهوم ضغوط العمل.....
49	3-2-2: أهمية دراسة ضغوط العمل.....
50	4-2-2: أنواع ضغوط العمل.....
53	3-2: مصادر ضغوط العمل والنماذج النظرية المفسرة لها.....
54	1-3-2: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد.....
64	2-3-2: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة.....
70	3-3-2: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة.....

73.....	4-3-2: نماذج الضغط المهني.....
73.....	1-4-3-2: النماذج المفسرة لضغوط العمل.....
81.....	2-4-3-2: النماذج المفسرة لمصادر ضغوط العمل.....
87.....	4-2: آثار ضغوط العمل وطرق التعامل معها.....
88.....	1-4-2: الآثار الإيجابية لضغوط العمل.....
90.....	2-4-2: الآثار السلبية لضغوط العمل.....
94.....	3-4-2: طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد.....
98.....	4-4-2: طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة.....
103.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
105.....	1-3: مقدمة الفصل.....
106.....	2-3: مدخل للأداء الوظيفي.....
106.....	1-2-3: مفهوم الأداء الوظيفي.....
106.....	1-1-2-3: تعريف الأداء الوظيفي.....
108.....	2-1-2-3: علاقة الأداء ببعض المفاهيم التنظيمية.....
110.....	2-2-3: مكونات، محددات وأهمية الأداء الوظيفي.....
110.....	1-2-2-3: مكونات الأداء الوظيفي.....
111.....	2-2-2-3: محددات الأداء الوظيفي.....
112.....	3-2-2-3: أهمية الأداء الوظيفي.....
112.....	3-2-3: معدلات ومعايير الأداء التنظيمي.....
112.....	1-3-2-3: معدلات الأداء الوظيفي.....
114.....	2-3-2-3: معايير الأداء الوظيفي.....
116.....	3-3-2-3: العوامل المؤثرة في الأداء.....
116.....	4-2-3: الطرق المتبعة لتحسين ورفع مستوى الأداء التنظيمي.....
119.....	3-3: تقييم الأداء التنظيمي.....
119.....	1-3-3: ماهية تقييم الأداء التنظيمي.....
120.....	1-1-3-3: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....
121.....	2-1-3-3: أهداف تقييم الأداء.....
122.....	3-1-3-3: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
123.....	2-3-3: الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء التنظيمي للعاملين وتوقيتته.....

125.....3-3-3: معايير، مراحل ومشاكل التقييم وطرق علاجها.
125.....1-3-3-3:معايير تقييم الأداء.....
127.....2-3-3-3:مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
129.....3-3-3-3: مشاكل عملية تقييم الأداء.....
132.....4-3-3: مداخل تقييم الأداء التنظيمي.....
137.....4-3: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.....
138.....1-4-3: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي.....
142.....2-4-3: علاقة ضغوط العمل بالأداء التنظيمي.....
147.....3-4-3: بعض النماذج لتفسير العلاقة الشرطية بين الضغوط والأداء.....
150.....خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
152.....1-4: تمهيد.....
152.....2-4: مجتمع الدراسة وعينتها.....
152.....1-2-4:مجتمع الدراسة.....
152.....2-2-4: عينة الدراسة.....
153.....3-4: أدوات الدراسة.....
153.....1-3-4:منهج الدراسة.....
154.....2-3-4: أداة الدراسة.....
156.....3-4: إختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.....
157.....1-3-4:نتائج صدق الاتساق الداخلي.....
166.....2-3-4: الصدق البنائي.....
167.....3-3-4: ثبات الإستبيان.....
169.....4-4: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
الفصل الخامس: مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات
171.....1-5: تمهيد.....
171.....2-5: وصف خصائص أفراد العينة.....
174.....3-5: تحليل بيانات الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها.....
189.....4-5: عرض فرضيات الدراسة.....
193.....5-5: إختبار فرضيات الدراسة.....
193.....1-5-5: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية.....

193.....	5-5-1-1: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
195.....	5-5-1-2: إختبار الفرضية الفرعية الأولى (أ).....
197.....	5-5-1-3: إختبار الفرضية الفرعية الأولى (ب).....
198.....	5-5-1-4: إختبار الفرضية الفرعية الثانية (أ).....
200.....	5-5-1-5: إختبار الفرضية الفرعية الثانية (ب).....
201.....	5-5-2: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
211.....	5-6: خلاصة الفصل.....
212.....	خاتمة عامة.....
	المراجع و المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية	الجدول رقم (1-2)
61	الأحداث اليومية كما يصفها الأفراد باعتبارها مصدرا من مصادر الضغوط	الجدول رقم (2-2)
153	يوضح عدد العاملين موزعين على المؤسسات الإقتصادية المستهدفة	الجدول رقم (1-4)
155	درجات مقياس ليكرت	الجدول رقم (2-4)
157	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الأجر و المكافآت والدرجة الكلية للمقياس	الجدول رقم (3-4)
158	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العبء الكمي للعمل و الدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (4-4)
158	يوضح معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال العبء النوعي للعمل و الدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (5-4)
159	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال صراع الدور والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (6-4)
160	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال غموض الدور والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (7-4)
160	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال النمو والتقدم الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (8-4)
161	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال الاستقرار الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (9-4)
162	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (10-4)
162	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال العلاقات مع الرؤساء والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (11-4)
163	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال العلاقات مع الزملاء والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (12-4)
164	يبين معامل الارتباط اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال التوجه بيت / عمل والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (13-4)
165	يبين معاملات الارتباط الرتبي اسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	الجدول رقم (14-4)
166	يبين معامل الارتباط بين كل درجة من قسم "ضغوط العمل النفسية" والدرجة الكلية للقسم.	الجدول رقم (15-4)
167	يبين معامل الارتباط بين كل درجة من قسم " الضغوط الإجتماعية " والدرجة الكلية للقسم	الجدول رقم (16-4)
168	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لأداة الدراسة	الجدول رقم (17-4)
171	خصائص أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (1-5)

175	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لضغوط العمل بدلالة أبعادها	الجدول رقم (2-5)
176	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة الأجر والمكافآت والحوافز التشجيعية	الجدول رقم (3-5)
177	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة العبء النوعي للعمل	الجدول رقم (4-5)
178	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال النمو والتقدم الوظيفي	الجدول رقم (5-5)
179	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال الاستقرار الوظيفي	الجدول رقم (6-5)
180	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال العبء الكمي للعمل	الجدول رقم (7-5)
181	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال الهيكل التنظيمي	الجدول رقم (8-5)
182	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال غموض الدور	الجدول رقم (9-5)
182	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال صراع الدور	الجدول رقم (10-5)
184	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال التوفيق بين البيت والعمل	الجدول رقم (11-5)
185	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال العلاقات مع الزملاء	الجدول رقم (12-5)
186	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال العلاقات مع الرؤساء	الجدول رقم (13-5)
187	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة الأداء الوظيفي	الجدول رقم (14-5)
192	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة	الجدول رقم (15-5)
193	إختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الجدول رقم (16-5)
194	يبين ملخص نموذج الإنحدار الخاص بالفرضية الرئيسية	الجدول رقم (17-5)
194	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسية	الجدول رقم (18-5)
195	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي	الجدول رقم (19-5)
196	يبين ملخص نموذج الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى (أ)	الجدول رقم (20-5)
196	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج إنحدار الفرضية الفرعية (أ)	الجدول رقم (21-5)
197	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار	الجدول رقم (22-5)
198	نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المتعلقة بالمتغيرات المقصية من النموذج	الجدول رقم (23-5)
199	يبين ملخص نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية (أ)	الجدول رقم (24-5)
199	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار	الجدول رقم (25-5)
200	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية (ب)	الجدول رقم (26-5)
201	نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المتعلقة بالمتغيرات المقصية من نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية (ب)	الجدول رقم (27-5)
202	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفقرات ضغوط العمل حسب الجنس	الجدول رقم (28-5)
202	تحليل التباين الأحادي لأثر العمر على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (29-5)
203	تحليل التباين الأحادي لأثر الأقدمية على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (30-5)
203	المقارنات البعدية لأثر عدد سنوات الخبرة على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (31-5)

205	تحليل التباين الأحادي لأثر الحالة الاجتماعية على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (5-32)
205	تحليل التباين الأحادي لأثر المستوى الدراسي على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (5-33)
206	تحليل التباين الأحادي لأثر الأجر الشهري على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (5-34)
206	المقارنات البعدية لأثر الأجر الشهري على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (5-35)
208	تحليل التباين الأحادي لأثر جو الإقامة على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (5-36)
208	المقارنات البعدية لأثر جو الإقامة على مستوى ضغوط العمل	الجدول رقم (5-37)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-1)
46	عناصر ضغوط العمل	الشكل رقم (1-2)
48	مراحل ضغوط العمل عند سيلاي	الشكل رقم (2-2)
52	أنواع الضغوط حسب شدتها	الشكل رقم (3-2)
75	النموذج الاجتماعي البيئي لكارتر وكان	الشكل رقم (4-2)
77	يوضح نموذج الضغوط المهنية لـ McGrath	الشكل رقم (5-2)
78	نموذج Beehr and Newman حول الضغوط	الشكل رقم (6-2)
80	نموذج قيبسون وآخرون حول الضغوط	الشكل رقم (7-2)
81	نموذج كوبر وكارترايت لتصنيف مصادر ضغوط العمل	الشكل رقم (8-2)
82	نموذج مارشال في الضغوط	الشكل رقم (9-2)
84	نموذج HEBB في الضغوط	الشكل رقم (10-2)
85	يوضح النموذج النظري للتقدير المعرفي للضغوط	الشكل رقم (11-2)
87	نموذج سيزلاقي وولاس	الشكل رقم (12-2)
113	خطوات وضع معدلات الأداء	الشكل رقم (1-3)
129	مراحل عملية تقييم الأداء	الشكل رقم (2-3)
142	العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي	الشكل رقم (3-3)
143	لا توجد علاقة بين الضغط و الأداء	الشكل رقم (4-3)
144	العلاقة الايجابية بين الضغط والأداء	الشكل رقم (4-3)
145	العلاقة السلبية بين الضغط والأداء	الشكل رقم (5-3)
146	العلاقة الشرطية بين الضغط والأداء	الشكل رقم (5-3)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1: المقدمة

يواجه الإنسان العديد من المخاطر و التهديدات و الضغوط التي تعترض حياته ، والتي تتطلب أن يتعامل معها بفعالية للحد من أثارها الضارة، ولأن المورد البشري أساس النجاح في أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه، الأمر الذي يحتم على المنظمات الاهتمام ب هومتابعة مستوى أدائه، والتخلص من جميع المشاكل التي تعكر مزاجه بطريقة تؤدي إلى رفع مستوى أدائه و تحسين قدراته، وتعتبر بيئة العمل مصدرا من مصادر الضغوط والتوترات التي يعاني منها العاملون، والتي تؤثر على أدائهم على جميع المستويات حيث أن الضغوط النفسية والاجتماعية لها انعكاسات سلبية، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات الإهتمام بالمورد البشري ومساعدته على التخلص من الضغوط و الإهتمام به من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل لرفع إنتاجيته.

وبمأن إنسان اليوم يعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع و المستمر الذي يصعب ملاحظته في كافة المجالات، كثورة المعلومات، تعاظم المعارف، التطور الهائل في وسائل الإعلام و الإتصال، وبمأن نجاح أي منظمة يرتبط بمجموعة من المتغيرات، من أهمها: ضغوط العمل التي تعد من الموضوعات الرئيسية التي يركز عليها المهتمون و الباحثون في علم الإدارة، من حيث مسبباتها و أثارها باعتبارها من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي، فإنه يتوجب عليها أن تتحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة من خلال التعامل مع العاملين بطريقة إنسانية، ورعايتهم كرأس مال بشري لا يمكن العمل إلا من خلاله، لأن ما تتميز به الإدارة الحديثة هو الشعور بالمسؤولية الاجتماعية التي تحتم عليها الإهتمام بالصحة النفسية و الجسمية للعاملين، فهناك أسباب تتعلق بالأداء لأنها محصلة لصحة العامل الجسدية

والنفسية، وأسباب تتعلق بالإبداع و الابتكار المرتبطان بالقدرة على تحمل المسؤولية وسلامة العقل والجسم.

كنتيجة لذلك فقد أصبح الإهتمام بالعامل و بظروفه النفسية و الفسيولوجية في العمل مطلباً لكل المنظمات في العصر الحديث، وعلى المستوى المحلي فقد بدأت المنظمات سواءً كانت عمومية أو خاصة بالاهتمام بالعامل، وبالظروف المؤثرة على إنتاجيته اهتماماً كبيراً لأنها اقتنعت أنه بتحسين الظروف المحيطة به سرتحسن إنتاجيته وبالتالي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة، وعليه فقد دأبت المنظمات على دراسة الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض أدائها ، وتوصلت إلى أن الضغوط المهنية التي يتعرض لها المورد البشري من أهم الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء الكلي.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماماً متزايداً من قبل الدارسين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد و اتجاهاتهم و أدائهم في العمل نتيجة للتأثر بمختلف العوامل البيئية المختلفة، والتي جعلت المورد البشري يعيش في حالة من القلق و التوتر و الانفعال، مما أثر على صحته وجسده وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقاته مع الرؤساء و الزملاء العاملين في المنظمة.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد تأثير بعض المصادر المسببة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى أدائهم.

1-2: إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق وبمأن ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام ناتجة عن طبيعة الوظائف والمهن التي يقوم بها العاملون في هذه المؤسسات، وما يتحملونه من مسؤوليات وواجبات أصبحت تثقل كاهل المؤسسات الاقتصادية و العاملين فيها، على ضوء هذا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل هنالك أثر لضغوط العمل النفسية و الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟.

من هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟.
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟.
- هل هنالك أثر لضغوط العمل النفسية و الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟.
- هل توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، الراتب، الحالة الإجتماعية وجو الإقامة)؟.

1-3: فرضيات الدراسة

بناء على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1-3-1: الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية

الجزائرية، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (أ): لا يوجد أثر لضغوط العمل النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين في

المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى (ب): لا يوجد أثر لأبعاد الضغوط النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية (أ): لا يوجد أثر لضغوط العمل الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية (ب): لا يوجد أثر لأبعاد الضغوط الاجتماعية على الأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1-3-2: الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق في إجابات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى إلى خصائصهم الديمغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية، الحالة العائلية، الراتب و جو الإقامة).

1-4: أهمية الدراسة

لقد تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل، لما يمثله هذا الموضوع من أهمية كبيرة لدى الأفراد بشكل خاص ولدى المنظمات بشكل عام و إدراكهم لما ينتج عنه من آثار سلبية وإيجابية على الفرد والمنظمة ، حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- تزايد الإهتمام بموضوع ضغوط العمل، وإدراك الأفراد و المنظمات جدوى دراستها وتحليلها

ووضع الإستراتيجيات الملائمة لاحتوائها و السيطرة عليها.

- تبحث في التعرف على العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى شعور العاملين في المؤسسات

الاقتصادية بضعوط العمل، واكتشاف الآثار المترتبة عنها وسبل إدارتها والحد منها ليتم

مراعاتها و أخذها بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في الخطط والإستراتيجيات المستقبلية لتطوير و تحسين أداء العاملين فيها.

- التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة، حيث أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط وهذه النتائج في مجملها تتضمن الاضطرابات النفسية و الفسيولوجية، والاضطرابات السلوكية، وتنعكس هذه النتائج على قدراتهم الإنتاجية وعلى حياتهم الاجتماعية.

1-5: أهداف الدراسة

نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات الإقتصادية في مجال التنمية الإقتصادية للبلاد فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مصادر الضغوط النفسية و الإجتماعية التي تواجه العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
2. ترتيب مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقاً لدرجة شدتها.
3. التعرف فيما إذا كان للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، الأقدمية، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، والمستوى المعيشي المعبر عنه بالدخل الشهري وجو الإقامة أثر على مستوى هذه الضغوط.
4. معرفة مدى تأثير مسببات الضغوط النفسية (الأجر والمكافآت، عبء العمل الكمي، عبء العمل النوعي، غموض الدور، صراع الدور، الهيكل التنظيمي، التقدم الوظيفي و الإستقرار الوظيفي) والضغوط الاجتماعية (العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء و التوجه بيت / عمل) على مستوى أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

5. الخروج بنتائج وتوصيات قد تسهم في الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل، ليتم

مراعاتها مستقبلاً لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

6. يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية مناسبة بالنسبة للجامعة و للمؤسسات في

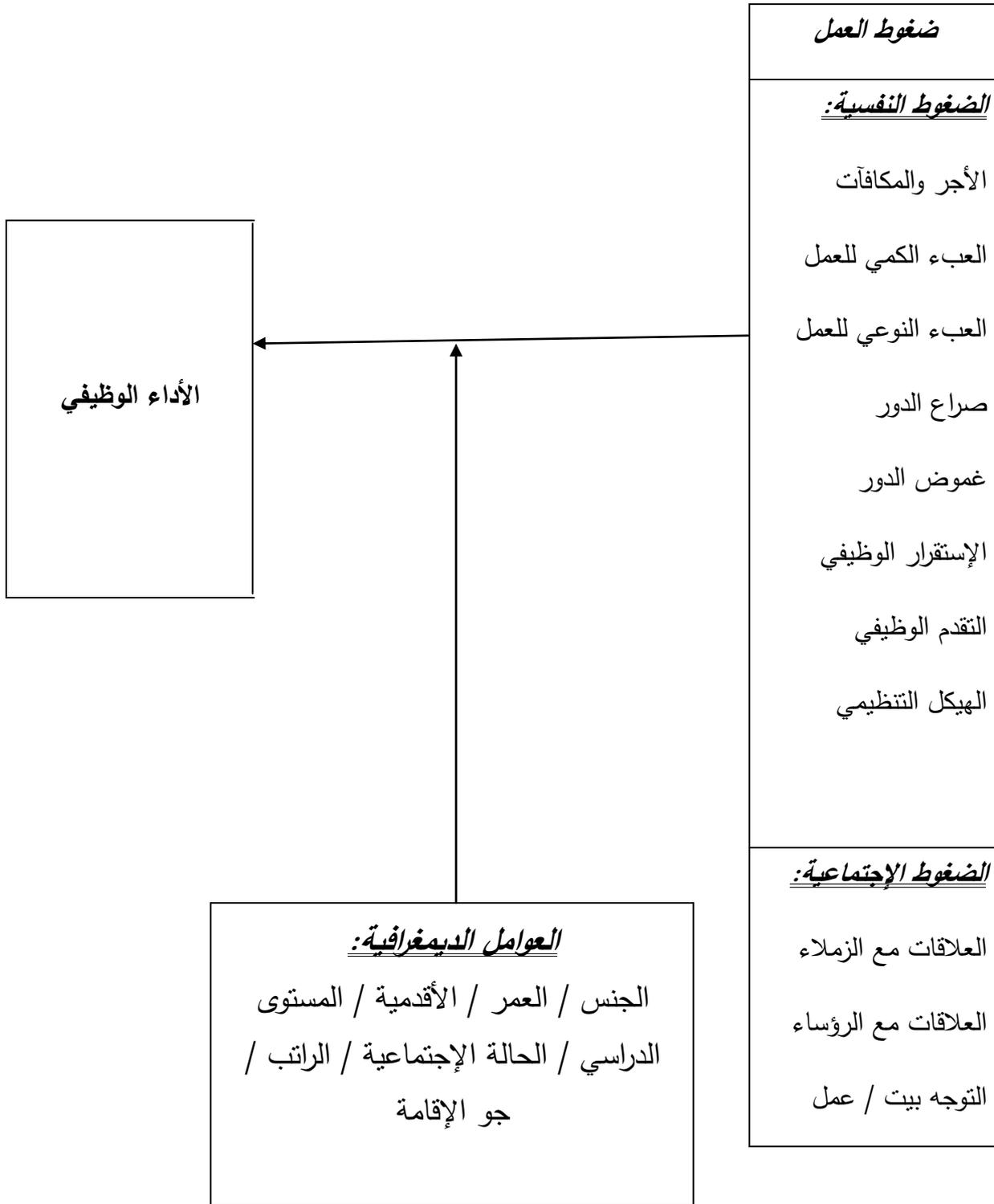
ظل قلة الأبحاث التطبيقية في مجال ضغوط العمل النفسية والاجتماعية.

1-6: نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات البحثية ذات العلاقة، فقد قام الباحث بتحديد

المتغيرات التي قام باختبارها، كما هي مدونة في النموذج التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

1-7: الدراسات السابقة

يرى كثير من الباحثين وعلماء النفس أن ظاهرة ضغوط العمل، تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً، فهي لا تقتصر على وظيفة محددة بعينها، بل امتدت إلى كل عمل يزاول فيه الإنسان نشاطاً معيناً، حيث نالت هذه المواضيع قسطاً من الدراسات سواء البحوث الأجنبية أو العربية والتي تعتبر أرضية ومنطلقاً لدراستنا الحالية.

ولمعرفة الآثار المترتبة على الضغوط المهنية سواء النفسية منها أو الاجتماعية سنحاول حصر جملة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل من جهة وبعض المتغيرات التنظيمية من جهة أخرى، من هذا المنطلق اعتمد الباحث على معيار الحدثة في الدراسات فأخذ من الدراسات الأجنبية بعض النماذج بالإضافة إلى بعض البحوث العربية، كما قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات بناء على متغيرات البحث.

1-7-1: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة بوناب محمد بعنوان: " أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية - دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة قالمة"، 2017.
- حاولت هذه الدراسة التعرف على مختلف مصادر ضغوط العمل التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للمورد البشري ضمن المؤسسة، اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات التي قام بتوزيعها على عينة عشوائية تكونت من 80 أستاذاً دائماً من بين 121 أستاذ بالكلية، وكانت نسبة الاسترداد 60 %، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري عبء العمل و الأداء الوظيفي لأساتذة الكلية المستهدفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الافتقار لنظام فعال للاتصالات و الأداء الوظيفي .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات: غموض الدور، تضاؤل فرص النمو والتقدم الوظيفي، الافتقار للأمان الوظيفي و غياب بيئة عمل مادية مناسبة كمتغيرات مستقلة و الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير كمتغير تابع.
- تفسر كل من متغيرات عبء العمل و الافتقار لنظام فعال للاتصالات ما مقداره 51.4 % من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي لأساتذة الكلية المستهدفة.

2. دراسة شفاء محمد علي ووسام إبراهيم موسى بعنوان: " أثر ضغوط العمل في أداء العاملين

في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية" 2015.

تناولت هذه الدراسة موضوع ضغوط العمل وأثرها في أداء العاملين من خلال التأكد من وجود علاقة ارتباط وتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها، إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 62 فرد من العاملين في الشركة موزعين على أقسامها المختلفة، كان قياس ضغوط العمل من خلال 11 بنداً يرتبط ببيئة العمل الداخلية (غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، بيئة العمل المادية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المسؤولية اتجاه الآخرين) والبعض للضغوط الخارجية (الظروف السياسية، الإجتماعية، الثقافية والاقتصادية)، أما المتغير التابع (أداء العاملين) تم قياسه من خلال ستة أبعاد هي (الإنتاجية، دوران العمل، غياب العاملين، الإبتكار، الجودة والرضا الوظيفي)، بعد جمع البيانات وتفريغها ومعالجتها آلياً بواسطة برنامج (SPSS) أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأداء العاملين من خلال معامل الارتباط ($r = 0.53$)، وكذا وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية (معامل التحديد = 0,26) لضغوط العمل على أداء العاملين وبناء على ذلك أوصى الباحثين بما يلي:
- ضرورة قيام الإدارة العليا بتفويض العاملين صلاحيات أوسع لغرض تسهيل إنجاز الأعمال بشكل أكثر انسيابية.

- تقسيم الأعمال بشكل عادل على العاملين بالشركة المدروسة.

- وضع نظام للحوافز بغرض تحسين المستوى المعيشي لعاملين.

3. دراسة سحراء أنور حسين بعنوان "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء: دراسة

استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني"، 2013.

إنطلقت هذه الدراسة من مسلمة أن الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره العنصر الوحيد القادر على إدارة الموارد الأخرى في المنظمة، الأمر الذي يستلزم الإهتمام به ومتابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي مستويات أدائه وأداء المنظمة التي يعمل فيها، وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما هو مستوى ضغط العمل لدى عينة الدراسة؟، وما مدى تأثيره في مستوى الأداء الوظيفي؟. لهذا الغرض إتمت الباحثة على عينة مكونة من 75 موظف فني وإداري من هيئة التعليم التقني والمعهد الطبي التقني في منطقة المنصور، تم معالجة البيانات الخام بعد تجميعها وإفراغها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى ضغوط العمل عند أفراد العينة وخاصة بعد طبيعة العمل يليه بعد ذلك أبعاد غموض الدور، عبء العمل وصراع الدور على التوالي.
- المقدار الغير مناسب من ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين متمثلا في عدم القدرة على التركيز، ارتفاع معدل النزاعات، معدل التأخير في إنجاز الأعمال وزيادة معدل الغياب.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي طبيعة العمل (معامل التحديد = 0,38) وعبء العمل (معامل التحديد = 0,42) على مستوى الأداء الوظيفي دون بعدي (صراع الدور) (معامل التحديد = 0,15) وغموض الدور (معامل التحديد = 0,09).

4. دراسة غيدي عبد القادر بعنوان : " الضغط المهني وأثره على مستوى الأداء لدى أساتذة التربية

البدنية و الرياضية في الطور المتوسط و الثانوي بالجزائر " 2012/2011.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى تأثير الضغوط المهنية على أداء أساتذة التربية البدنية و الرياضية في الجزائر من خلال إختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والنفسية وأداء الأساتذة، ولهذا الغرض تم توزيع استمارة استبيان على عينة مقصودة مكونة من 60 أستاذ من ولايات: المدية، المسيلة، النعامة و الجزائر العاصمة، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين المشاكل الإدارية والتنظيمية كمتغير مستقل والضغوط المهنية لدى أفراد العينة يتجلى ذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي يساوي (0,95).

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين كثرة العمل وصعوبة التخلي عن التفكير في العمل في البيت والضغوط المهنية لدى الأساتذة محل الدراسة من خلال معامل الارتباط الذي يساوي (0,96). ومن خلال ذلك تأكد الباحث من أن الضغوط المهنية تؤثر بشكل سلبي على مستوى الأداء لدى الأساتذة بشكل عام وأساتذة التربية البدنية والرياضية بشكل خاص.

5. إبراهيم محمد علي التوم بعنوان: " الضغوط النفسية وعلاقتها بالأداء المهني لدى الأطباء

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة غزة" 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط النفسية و الأداء المهني لدى الأطباء في مستشفيات وزارة الصحة بمحافظات قطاع غزة، والتعرف عما إذا كان هناك فروق في الضغوط النفسية تعزى إلى بعض المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل و المستوى الإقتصادي)، وتكونت العينة الاستطلاعية للدراسة من (100) طبيب وطبيبة، وذلك للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، كما تكونت العينة الفعلية من (500) طبيب وطبيبة وبعد توزيع الاستبيان واسترجاعه وتحليله إحصائياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة الضغوط النفسية و الأداء المهني للأطباء، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في الضغوط النفسية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث كذلك لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي شهادة البكالوريوس، لمتغير القسم لصالح قسم الأمراض الداخلية، لمتغير عدد سنوات العمل لصالح الأطباء الذين اثبتوا خدمة أقل من (5) خمس سنوات، لمتغير المستوى الاقتصادي لصالح المستوى المتوسط وأخيراً لمتغير مكان العمل لصالح العاملين في محافظة الجنوب.

6. دراسة عبد الفتاح صالح خليفات و شيرين محمد المطارنة بعنوان: " أثر ضغوط العمل في

الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن" 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد ارتكزت هذه الدراسات على عدد من التساؤلات منها: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس،

والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية؟، ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى العينة موضع الدراسة؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر والحالة العائلية)؟، للإجابة على هذه التساؤلات تم تطوير استبانيتين تم توزيعهم على عينة الدراسة التي تتكون من (331) مديرا ومديرة و (985) معلما ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم.

7. دراسة عيسى إبراهيم المعشر بعنوان: " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق

الأردنية فئة خمسة نجوم -دراسة ميدانية-2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني و أثر ذلك على أدائهم وكذلك التعرف على مصادر هذه الضغوط ومحاولة إيجاد حلول علمية ممكنة، قامت هذه الدراسة على عينة مكونة من 12 فندقاً في منطقة الوسط من أصل 23 فندقاً ممكناً، تم توزيع 240 استمارة استبيان على أفراد العينة استردت منهم 197 صالحة للتحليل الإحصائي، تم تيوب ومعالجة هذه الاستمارات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين المتغيرين المستقلين عبء العمل و الهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في الفنادق من جهة أخرى.
- انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة سالفة الذكر بين المتغيرين المستقلين الأجور و المكافآت وبيئة العمل من جهة والمتغير التابع من جهة ثانية.

8. عبد القادر سعيد بنات بعنوان: " ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات

الفلسطينية في منطقة قطاع غزة" 2009.

كان الغرض من هذه الدراسة التعرف على مستويات ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، تم الإعتماد على عينة عشوائية مكونة من (250) موظف وموظفة وزعت عليهم إستبانة البحث وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو و التقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء و الهيكل التنظيمي)، كما يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الثقافية و الاقتصادية)، واستنتج الباحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية و الأداء لمجالات (الأمان الوظيفي و تقييم الأداء) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية و الأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية و الضغوط الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية.

9. دراسة ميسون سليم السقا بعنوان: " أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على

المصارف العامة في قطاع غزة" 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العامة في قطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل و الآثار المترتبة عنها على عملية اتخاذ القرارات، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد الأفراد، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر والراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات. إتمدت الدراسة على فئة من متخذي القرارات في المصارف العامة في قطاع غزة

كمجتمع وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (116) فرد، من خلال إستبانة مصممة لغرض الدراسة، وكانت نسبة الإسترداد 83 %.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة كان مقبول، كما خلصت إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى معنوية " 0.05"، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغوط العمل تعزى إلى (الجنس، الحالة الإجتماعية، السن، الراتب، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي و سنوات الخبرة)، بإستثناء، كما بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة المبحوثين عن مستوى إتخاذ القرارات تعزى إلى متغيرات الجنس، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، السن والراتب الشهري.

10 - دراسة خالد عليّات بعنوان: " ضغوط العمل و أثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن -

دراسة ميدانية"، 2005.

انطلقت هذه الدراسة من طبيعة عمل الحكام الإداريين، من حيث المهام و الواجبات الموكلة إليهم ومن أبرزها المحافظة على الأمن و النظام العام، وتوفير الخدمات اليومية المختلفة في منطقة الاختصاص، الأمر الذي يتطلب التعرف على مختلف العوامل التي يتعرض لها الحاكم الإداري، ولهذا الغرض حاولت الدراسة قياس مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية في مجالات (عبء العمل، عملية إتخاذ القرارات، علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل والهيكل التنظيمي) وضغوط العمل الاجتماعية (الوساطة وجماعات الضغط والاتصالات الشخصية) في مستوى أداء الحكام الإداريين، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين وفقا لخصائصهم الديمغرافية (المركز الوظيفي العمر، الأقدمية، المستوى الدراسي و التخصص)، اشتملت الدراسة على كافة الحكام الإداريين في الأردن (محافظ، متصرف ومدير قضاء) والبالغ عددهم (191).

- ولتحليل بيانات الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والكمية ومنها التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات واختار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط إسبيرمان، ويمكن تلخيص ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:
- وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية (عبء العمل، عملية اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي والهيكل التنظيمي) ومستوى أداء الحكام الإداريين.
 - عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل التنظيمية (علاقات العمل و بيئة العمل) ومستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن.
 - وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل الاجتماعية (الوساطة، جماعات الضغط و الاتصالات الشخصية) ومستوى أداء الحكام الإداريين.
 - عدم وجود اختلاف في تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن تعزى إلى الخصائص الديمغرافية إلا متغير المستوى الدراسي.

11 - دراسة عبيد بن عبد الله العمري بعنوان: " بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من

الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية"

2004.

حاولت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي و الرضا التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، ومن اجل ذلك تم تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض 1424 هـ، وقد بلغ عدد الاستمارات القابلة للتحليل 611 شكلت عينة الدراسة، استخدم الباحث أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح، وقد كشفت نتائج الدراسة عم مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج، حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من: العمر، الخدمة، الراتب الشهري، صراع الدور وغموض الدور،

ومتغير الأداء الوظيفي، كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من: العمر، الخدمة، الراتب الشهري، صراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي، أما متغير ضغوط العمل فيتحدد بكل من: العمر، الخدمة، الراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي. كما اتضح أن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من: الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيراً كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة تحسين مستوى إدراك العاملين بالأدوار التي يؤديونها، والمنظمة التي يعملون فيها، إذ أن ذلك قد يكون عاملاً مؤثراً على رفع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي.

10. دراسة الكبيسي موفق بعنوان : " ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية

على قطاع البنوك القطرية" 2004.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أهم مصادر ضغوط العمل وعدد من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر هذه الضغوط على أداء العاملين في البنوك الناشطة في دولة قطر، استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات أين قام بتوزيعها على عينة عشوائية حجمها (100) من موظفي البنوك القطرية المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- زيادة عبء العمل الكمي على موظفي القطاع البنكي مما يترتب عنه التوتر و الضغط الذي يواجهونه.
- قلة فرص الترقية في البنوك العاملة في قطر ومحدوديتها مما يخلق منافسة شديدة عليها.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل لدى العاملين في القطاع البنكي القطري ومستوى أداء الوظيفي لديهم

- وجود رضا لدى العاملين بالبنوك القطرية اتجاه كمية العمل التي ينجزونها.

ومن التوصيات التي خلص إليها الدارس ضرورة توفير فرص كافية لترقية الموظفين بالبنوك القطرية وبشكل عادل، كذلك التخفيض من كمية العمل المطلوب إنجازه من الموظفين وتحسين الظروف المادية للعمل في البنوك القطرية والاهتمام بتقييم الأداء من خلال تطوير مستوى العدالة والموضوعية والابتعاد عن التحيز.

11. دراسة السببى بعنوان: " أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة دراسة مسحية على ضباط

شرطة مدينة الرياض " 1999.

حاولت هذه الدراسة التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف إدراكهم لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف خصائصهم الشخصية وخبراتهم العملية، وتحديد العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي، وكيفية التعامل مع هذه الضغوط والعمل على التخفيف من أثارها. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من ضباط شرطة الرياض والبالغ عددهم (414) ضابطاً، قام الباحث بتوزيع استمارة استبيان كأداة للدراسة ، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- أهم مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية الفرد هناك المصادر النفسية السلوكية والمصادر المرتبطة بالمنظمات الأمنية هناك مصادر تتعلق بثقافة المنظمة، طبيعة الوظيفة، عبء العمل والظروف المادية و التغيير في بيئة العمل.
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة في مدينة الرياض.

1-7-2 : الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Gharib, M و اخرون بعنوان: " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة حالة

أساتذة جامعة ظفار، سلطنة عمان"، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، قياس مستويات الأداء واختبار مدى تأثير بعض مصادر ضغوط العمل مثل: عبء العمل الكمي، غموض الدور وصراع الدور على الأداء الوظيفي، ولهذا الغرض تم تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة مكونة من 102 أستاذ في جامعة ظفار بسلطنة عمان، وبعد جمع البيانات تم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- مستوى ضغط العمل كان متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس وفي بعض الأحيان كان ضعيف.
- كان مستوى الأداء مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار بمتوسط حسابي 3.66.
- يوجد أثر إيجابي لمصدر عبء العمل على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وهذا راجع إلى حداثة التحاقهم بهذه الجامعة (58 % كانت أقدميتهم أقل من ثلاث سنوات).
- يوجد أثر سلبي لصراع الدور على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث أشارت النتائج أن مستوى صراع الدور كان متدني لأن الأساتذة لا يواجهون أي التباس أثناء تأديتهم لواجباتهم العادية.

- لا يوجد أي تأثير لغموض الدور على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وهذا يرجع إلى المستويات المتدنية لغموض الدور لأن الأساتذة يمتلكون وصف دقيق لوظيفتهم مثل ساعات العمل، كيفية التدريس، تأطير الطلبة وتقييمهم.

2. دراسة Mai Ngoc Khuong و Vu Hai Yen بعنوان: "أثر ضغوط العمل على الأداء

الوظيفي للعامل، دراسة حالة : المنطقة الصناعية Dong Xuyen " 2016.

حاولت هذه الدراسة تحليل أثر خمسة عوامل (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، علاقات العمل، التقدم الوظيفي وبيئة العمل) كمصادر لضغوط العمل على أداء العاملين في خمسة شركات تنشط في: النسيج، صناعة الأحذية، البترول، الترخيص الصحي، صناعة البلاستيك و الصناعة الميكانيكية بالمنطقة الصناعية دونج كسينج بفييتنام، ولغرض جمع البيانات الأولية تم توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من (378) عامل ومعالجتها ببعض التقنيات الإحصائية مثل: الانحدار المتعدد وتحليل المسار (path analysis) باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمصادر الخمسة في زيادة ضغوط العمل لدى العاملين بالمنطقة الصناعية دونج كسينج.
- هنالك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة.
- تعتبر بيئة العمل أكثر المصادر تأثيراً على ضغوط العمل ثم تليها علاقات العمل ثم مصدر التقدم الوظيفي.
- ليس لعامل صراع وغموض الدور أي تأثير على ضغوط العمل لدى العاملين بالمنطقة الصناعية.
- من بين العوامل الخمسة لضغوط العمل تعتبر علاقات العمل الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للعينة المستهدفة.

3. دراسة Ibtisam وآخرون بعنوان: "أثر ضغوط العمل المهنية على الأداء الوظيفي في

الحكومات الإقليمية في كينيا، دراسة حالة حكومة مقاطعة كيليفي"، 2015.

كان الهدف من هذه الدراسة البحث في أثر الضغط المهني على الأداء الوظيفي لموظفي حكومة مقاطعة كيليفي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الوصفي لمجتمع يتكون من (2300) موظف في مصالح الخدمة العمومية في سبعة مقاطعات فرعية في إقليم كيليفي، ومن بين العوامل المرتبطة بالضغط المهني والتي حاولت الدراسة قياس تأثيرها على الأداء نذكر الأمان الوظيفي، وقت العمل، الأجر ومتطلبات العمل (Job demand)، وقد أظهرت الدراسة أن:

- متطلبات العمل كان لديها تأثير على زيادة مستوى الضغوط لدى الموظفين إلا أنها لم تؤثر على الأداء الوظيفي لديهم، بل كانت هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بين الأداء ومتطلبات الوظيفة.
- وقت العمل كان أهم مصدر للضغوط المهنية لدى الموظفين بسبب لساعات طويلة ومحاولة التوفيق بين مسؤوليتي إتمام العمل و الحياة الأسرية، وثبت ذلك من خلال العلاقة الطردية القوية بين وقت العمل والأداء الوظيفي.
- إجابة الموظفين بأن الأجر الذي يحصلون عليه غير كاف إلى حد ما لسد جميع الاحتياجات إلا أنه لا يؤثر على الأداء الوظيفي كما أن أغلب الموظفين يشعرون بالأمان الوظيفي وهذا لا يخلق ضغوط مهنية لديهم إلا أنه يؤثر على التزامهم بالمنظمة التي يعملون بها.
- وكننتيجة نهائية أشارت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي لموظفي الإدارات العمومية بمقاطعة كيليفي، وخاصة مصدر وقت العمل.

4. دراسة Hannah و Kinyita بعنوان: "العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين بفندق

Transit بمقاطعة نايروبي"، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى العاملين بفندق ترانزيت بمقاطعة نايروبي بكينيا، وتمييز مختلف المصادر التي تنتج الضغوط ودرجة تأثير كل منها على الأداء الوظيفي كذلك تحديد مختلف التقنيات التي يستخدمها المدراء لمساعدة الموظفين في التخلص من هذه الضغوط، أجريت الدراسة على مجتمع إحصائي مكون من 5 مدراء و 55 موظف بهذا الفندق أين تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (31) مستجوب، وتم الإعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة التي تمت معالجتها باستخدام الإحصاء الوصفي ولغرض اختبار الفرضيات تم استخدام (كاي مربع، Chi-square)، وقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، وهذه الضغوط تؤثر على الأداء الفردي للعاملين.
- يشعر الموظفون في المستوى التشغيلي بضغوط العمل بينما الإداريون لا يشعرون بأي درجة من الضغوط المهنية، كما أن هذه الضغوط كلما ارتفعت درجتها تؤثر في جودة العمل والعكس.
- ضغوط العمل لا تؤثر بشكل كبير على غيابية العاملين، لكنها تؤثر على سير الاجتماعات الدورية كما أن العاملين لم يظهروا أي شكاوي عند مواجهتهم للضغوط وهذا قد يرجع لقلة تدخلات الإدارة في معالجة الضغوط.

5. دراسة KHALID Khan و AMBER Imtiaz بعنوان " محددات الضغط المهني وأداء

العاملين في قطاع الخدمات في لاهور، باكستان " 2015.

إنطلقت هذه الدراسة من خلفية أن ضغوط العمل أصبحت معضلة خطيرة في جميع مجالات الحياة، وكان الهدف منها هو دراسة العلاقة بين مسببات الضغط المهني المتمثلة في غموض الدور، صراع الدور، وعبء العمل من ناحية وأداء الموظفين في قطاع الخدمات في منطقة لاهور من ناحية ثانية، حيث شملت الدراسة أربعة فئات رئيسية على أساس الأداء هي الصحة، قطاع البنوك، المؤسسات التعليمية وشركات الاتصالات، تم إختيار عينة طبقية عشوائية وزعت عليهم استبانة تم إختبارها عن طريق التحليل العاملي وصدق الثبات، تكونت العينة من 350 موظفاً، تم الإعتماد على 88 % من الإستبيانات الموزعة التي تم تبويبها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss16) وبغرض اختبار الفرضيات البحثية تم استخدام معامل الارتباط، معادلة الانحدار واختبار ANOVA، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) بين كل من غموض الدور وعبء العمل من جهة وأداء العاملين من جهة ثانية وهذا ما أظهره معامل الارتباط الذي بلغ (0,61) بين غموض الدور وأداء العاملين و (0,4) بين عبء العمل وأداء الموظفين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و أداء العاملين وهذا ما أظهره معامل الارتباط (0,1)، كما أظهرت الدراسة أن غموض الدور كان له تأثير أكبر على أداء العاملين مقارنة بالمحددات الأخرى.

6. دراسة Kotteeswari و Tameem بعنوان: " ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين -

دراسة مع الإشارة إلى العاملين بشركات المناولة في الهند " ، 2014.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل، وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين بشركات المناولة في الهند، وكذلك محاولة استخلاص الإستراتيجيات المعتمدة من قبل العاملين لمعالجة الضغوط بما يخدم أدائهم الوظيفي، وقد إعتمدت الدراسة على المقابلة المباشرة لعينة من العاملين بشركات المناولة بلغ عددها (100)، وبعد جمع البيانات الأولية تمت معالجتها إحصائياً عن طريق اختبار (كاي مربع، Chi-square)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في شركات المناولة الهندية تعزى على متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في شركات المناولة الهندية تعزى لمتغير الجنس.
- هنالك إجماع تام من قبل أفراد العينة بأنهم يعانون من الضغوط المهنية بدرجات متفاوتة، وأن كلاً من الإدارة والعاملين يعتمدون على بعض الإستراتيجيات الخاصة بمعالجة ضغوط العمل.

7. دراسة Ratnawat و Jha بعنوان: " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين"،

2014.

حاول الباحثين استعراض مختلف الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل في الفترة الممتدة من 1990 إلى سنة 2014، وقد انطلقا من فرضية أن ضغوط العمل السلبية تؤثر على الصحة الذهنية و البدنية للعامل والتي تنعكس على أدائه في العمل، وقد حاولا تطوير نموذج للإستراتيجيات المناسبة لمعالجة ضغوط العمل التي تسهم في حل مختلف المشاكل المرتبطة بصحة العامل من جهة وتطور الأداء الوظيفي للعامل وأداء المنظمة من جهة ثانية، وقد تم تحديد 35 مصدر للضغوط المهنية من

خلال مسح للمقالات و التقارير المنشورة في مختلف المجالات الباحثة في الإدارة خلال الفترة المذكورة، وفي الأخير تم اقتراح نموذج لدراسة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال.

8. دراسة M , KAVERI و G, PRABAKARAN بعنوان " أثر مصادر ضغوط العمل على

أداء العاملين في شركات صناعة الجلود في مقاطعة فيلور في الهند" 2013.

كان الهدف من هذه الدراسة تحديد تأثير بعض العوامل التي تؤدي إلى ضغط العمل منها: غموض الدور، انعدام الأمن الوظيفي، زيادة عبء العمل، وعدم ملائمة توقيت العمل، عدم وجود الدعم من المشرف، بيئة العمل والتوجه عمل/ بيت التي يواجهها الكثير من العاملين في المنظمة على الأداء الوظيفي لهم، لهذا الغرض تم الإعتماد على عينة طبقية عشوائية، وتجميع البيانات عن طريق الاستبيان وإجراء التحليل الإحصائي بواسطة بعض المعاملات مثل، كي مربع، تحليل الانحدار والارتباط واختبار فيردمان للتأكد من وجود علاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من زيادة عبء العمل وعدم ملائمة توقيت العمل وانعدام الدعم من قبل المشرف من جهة وأداء العاملين من جهة ثانية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين العمل و الحياة الشخصية وأداء العاملين.
- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من غموض الدور، الأمن الوظيفي وبيئة العمل و أداء العاملين.

وكنتيجة نهائية أكدا الباحثان على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المذكورة سلفاً على أداء العاملين في المجتمع المدروس حيث كان معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي (0,803).

9. دراسة Arbabisarjou و آخرون بعنوان: "العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى

مرضى المستشفيات في إيران"، 2013.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة بين ضغوط العمل (مصادر ضغوط العمل تمثلت في:

العلاقات، غموض وصراع الدور، التغيير، الرقابة، الدعم الاجتماعي وتطلعات الموظفين) وأداء

المرضى بين سنتي 2012 و 2013 العاملين في المستشفيات الإيرانية، تم توزيع استمارة الاستبيان على

عينة عشوائية مكونة من (491) ممرض، وبعد الاسترجاع كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 100، تم

تطبيق أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي (معامل الارتباط البسيط و تحليل الانحدار)، ومن بين

النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن هنالك علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

للمرضى بالمستشفيات الإيرانية.

10. دراسة Bashir و Ramay بعنوان: "أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين: دراسة حالة

القطاع المصرفي بدولة باكستان"، 2010.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع المصرفي

بباكستان ومن بين مصادر ضغط العمل التي حاولت دراسة تأثيرها على الأداء: عبء العمل، غموض

الدور، صراع الدور، التعاون، المسؤولية على الآخرين، افتقار التغذية العكسية، مجارة التغيير التكنولوجي

السريع، التقدم الوظيفي، الهيكل التنظيمي و البيئة التنظيمية، تم الإعتماد على عينة مكونة من (144)

من العاملين بالقطاع البنكي، إعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تمت معالجته من خلال بعض

الأساليب الإحصائية ممثلة في معامل الارتباط ومعادلة الانحدار وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

• هنالك علاقة ارتباط سلبية بين ضغط العمل و الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع البنكي، حيث

أن ضغوط العمل تخفض من مستوى الأداء الفردي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ سليم وصحي ضمن بيئة المنظمة حتى تتجنب ارتفاع مستويات ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بها.

11. دراسة SHAKIL, A و SUBHA , I بعنوان "أثر ضغوط العمل على كل من دوران العمل،

الإنتاجية و الأداء: مشكلة إدارية هامة" 2009.

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير الضغط المهني على أداء العاملين، المسؤولية الإدارية ونتائج الضغط المهني ذو المستوى المرتفع، وكان النطاق الجغرافي لهذه الدراسة في كل من إسلام آباد و راول بندي (RAWALPINDI) والمجتمع المستهدف هم الأطباء في المؤسسات الطبية والصحية، قاما الباحثان بإجراء دراسة ميدانية مع استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات التي قاما بتحليل بياناتها الخام بواسطة برنامج (SPSS 16)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل هي: الفوارق الشخصية، نقص الدعم الاجتماعي من المشرفين، عدم تقبل العمل، ظروف العمل المادية، عدم التنبؤ ببيئة العمل و اللاعدالة في منح المكافآت المالية.
- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل و الأداء خاصة فيما يتعلق بعنصر المسار الوظيفي (-0,32)، الرضا الوظيفي (-0,28)، أخطاء التقويم (-0,33) والمعرفة (-0,78).
- كلما تفاقمت المشاكل الشخصية، انخفضت المكافآت المالية، تم إهمال بيئة العمل المادية و تقلص الدعم الاجتماعي للمشرف أدى ذلك إلى انخفاض في الأداء الوظيفي وهذا ما بينته معاملات معادلة الانحدار التي كانت تساوي بالترتيب (0,117 / 0,26 / 0,079 / 0,51).
- كلما ارتفعت مستويات الضغط المهني وانعدمت الحلول الإدارية المتمثلة في إجراءات التعامل مع الضغوط أدى ذلك إلى انخفاض الأداء الوظيفي.

12. دراسة DELAWAR , k و آخرون بعنوان: "الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي

للأطباء المختصون في منطقة أبوتباد، باكستان" 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من (55) طبيب مختص في عيادات خاصة بمنطقة أبوتباد، وبعد استرجاع الاستمارات تم معالجتها عن طريق برنامج (SPSS)، وقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ممثلة في الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط الرتبي "إسبيرمان" والانحدار المتعدد وقد أشارت نتائج الدراسة إلى :

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي مما يدل على أنه عند ارتفاع ضغوط العمل يؤدي ذلك إلى انخفاض في الأداء الوظيفي.
- يتعرض الأطباء الاختصاصيون إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل.
- الأطباء المختصون في الجراحة و الطب العام يتعرضون لضغوط أكبر من الأطباء المختصون في طب الأطفال، طب النساء و التوليد، طب العيون، طب المفاصل وطب الأسنان وهذا ناتج عن زيادة عبء العمل لتعاملهم مع أمراض ومشاكل أكثر من بقية الاختصاصات الأخرى.
- هناك العديد من المصادر التي تسبب ضغط العمل لدى الأطباء الاختصاصيون منها: العبء الكمي للعمل والافتقار للاتصال والدعم من قبل المشرفين والزملاء.

ومن التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

- ضرورة زيادة الاتصالات الرسمية بين جميع الموظفين لأن ذلك يقلل من مشكلة غموض الدور وصراع الدور، حيث أن الاتصالات المفتوحة تقلل من النزاعات بين المشرفين والمرؤوسين.
- الإهتمام بعامل الدعم الاجتماعي من قبل المشرفين والزملاء لأنه بانخفاضه فإنه يؤدي إلى زيادة شدة الضغوط.

- ضرورة وضع وصف جيد ودقيق للعمل والوظائف، لأنه بسبب نقص المعلومات المرتبطة بالسلوكيات الفعالة في الحالات الحرجة يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للفرد.

1-8: صعوبات الدراسة

إن صعوبة الدراسات في الجزائر و الناجمة عن الصعوبات الإدارية والبيروقراطية أو بسبب عدم تجاوب أفراد العينة المختارة مع البحث كثيراً ما تضع الباحثين أمام إكراهات عديدة، ومن بين الصعوبات التي واجهها الباحث أثناء إعدادة للدراسة هو إجماع المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية عن كشف البيانات المتعلقة برقم الأعمال أو الحصيلة السنوية وكل ما يتعلق بالأداء المالي للمؤسسة، وهذا ما أجبر الباحث على تغيير اتجاه الدراسة من أداء المؤسسات الاقتصادية إلى الأداء الوظيفي للعاملين فيها كمؤشر للأداء العام للمؤسسة، وهذا ما يتضح من خلال عدم التطابق بين عنوان الأطروحة وما تم دراسته في الجانب التطبيقي.

كذلك صعوبة استرداد جميع الاستبيانات الموزعة، رغم اعتماد الباحث على وسطاء في توزيع الاستبيانات والذي كان عن طريق الباحث مباشرة.

إلغاء مجموعة كبيرة من الاستبيانات لعدم صلاحيتها للاستخدام لأنها لم تكن مملوءة بالكامل، أو اتجاه الإجابات للتحيز وهذا ما أرغم الباحث على تقليص حجم العينة.

1-9: هيكلية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول، تناول كل فصل منها عرضاً لأحد جوانب الدراسة في إطار تكاملي مع الفصول الأخرى، وقد جاء ترتيب تلك الفصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: كان هذا الفصل كمدخل عام للدراسة، أين تعرضنا فيه لمقدمة عامة عن طبيعة البحث والموضوع الذي طرحته الدراسة، كما اهتم بعرض الإطار العام للدراسة، وقمنا من خلاله بعرض أهداف الدراسة، الإشكالية البحثية، الفرضيات إضافة إلى سرد للأدبيات البحثية التي تناولت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: خصص هذا الأخير لتقديم مفهوم الضغوط المهنية، ماهيتها، علاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، مصادر الضغط المهني، إضافة إلى بعض النماذج والنظريات المفسرة له، وأخيراً تطرقنا إلى آثاره الإيجابية والسلبية وطرق التعامل معه.

الفصل الثالث: جاء هو الآخر لإبراز الإطار النظري للأداء التنظيمي بمختلف جوانبه، حيث اهتم بادئاً بعرض تعريفات للمتغير، مكوناته، محدداته، وأهميته، ثم تناول تقييم الأداء، الأطراف المسؤولة عن التقييم، مداخل التقييم و المشاكل التي تعترض عملية التقييم، وكأخر جزء تضمن مختلف الاتجاهات المفسرة للعلاقة بين ضغط العمل و الأداء التنظيمي.

الفصل الرابع: خصص هذا الفصل لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، أين تم عرض مجتمع الدراسة وعينتها ثم عرض للمنهج المستخدم في البحث وطريقة جمع البيانات، إختبار لصدق وثبات المقياس المستخدم ، وأخيراً عرض لأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف خصائص أفراد عينة الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: خصص هذا الفصل لعرض ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

لتخلص الدراسة ضمن خاتمة عامة أوضح من خلالها الباحث أهم النتائج التي توصلت إليها ليتم على ضوءها اقتراح جملة من التوصيات والاقتراحات

الفصل الثاني

الإطار النظري لضغوط العمل

الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل

1-2: مقدمة الفصل

تحظى ضغوط العمل كظاهرة نفسية بمزيد من الاهتمام من قبل العديد من الدارسين وذلك لتأثيرها المتزايد على الأفراد في منظمات العصر الحديث، حتى أصبحت تعتبر الخطر الأول الذي يهدد فعالية أداء المنظمات وذلك لأنها تمس إحدى أهم مواردها، ألا وهي الموارد البشرية، الأمر الذي سنسلط عليه الضوء في هذا الفصل، حيث سنتناول في الجزء الأول مفهوم الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، التعرف على أهمية دراسة ضغوط العمل، ثم سنتطرق في الجزء الثاني إلى مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها من خلال التمييز بين المصادر المرتبطة بالفرد والمصادر المرتبطة بالمنظمة، وكذا المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة، أما آخر عنصر فسنتناول فيه آثار ضغوط العمل على الفرد والمنظمة، وأساليب التعامل معها من طرف الفرد والمنظمة على حد سواء.

2-2: مدخل لضغوط العمل

إن معظم الناس في عصرنا الحالي يواجهون في حياتهم اليومية شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه أو خارج العمل لأسباب لا تتعلق بالعمل في حد ذاته، فتحدث لديهم إختلالات نفسية أو سلوكية و/ أو فسيولوجية، وقد لا تحدثها وهذا راجع لمستويات شدة هذه الضغوط.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم ضغوط العمل، أنواعها وكذا مراحل ردود الفعل اتجاهها.

2-2-1: مفهوم الضغوط

في هذا المطلب سنتطرق لمفهوم الضغوط، أصل الكلمة ونشأتها والتفريق بينها وبعض المصطلحات.

أولاً: أصل كلمة "ضغوط":

تعود كلمة ضغوط (Stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringere) والتي تعني "يسحب بشدة" وقد استحدثت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقهر والجهد القوي، وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم، أو قواه العقلية¹.

وترجع كلمة الضغط في مفهومها اللغوي إلى (ضغط): ضَغَطَهُ زحمه إلى حائط ونحوه وبابه قطع ومنه ضَغَطَةُ القبر بالفتح وأما الضُّغْطَةُ بالضم فهي الشدة والمشقة ويقال: "اللهم ارفع عنا هذه الضُّغْطَةَ" و الضَّاغِطُ كالرقيب والأمين يقال أرسله ضَّاغِطاً على فلان سُمِّيَ بذلك لتضييقه على العامل ومنه حديث معاذ { كان علي ضاغطاً² }.

1- حريم حسين، السلوك التنظيمي، «سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال»، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص283.

2- محمد أبو بكر الرازي، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، 1986، ص 160.

ومن الملاحظ أن هذه المعاني تلتقي كلها عند معاني الضغط والإكراه والشدة والقهر والاضطرار، وإذا ما انتقلنا إلى مفهوم الضغط في العلوم المختلفة لوجدنا أن الضغط في علم الطب هو " ما يحدثه تيار الدم على جدار الأوعية الدموية من ضغط". وفي علم الهندسة والميكانيك فالضغط هو: " القوة الواقعة على وحدة المساحة في الاتجاه العمودي عليها" وفي علم الأرصاد الجوية هو " ما يتركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة". ويعرف المعجم العلمي الضغط بأنه: " قوة تنزع إلى تغيير شكل جسم ما، وغالبا ما يعبر عنه بالقوة الواقعة على وحدة المساحات"، ويلاحظ من المفاهيم السابقة أنها تلتقي عند معنى القوة الواقعة على شيء ما¹.

نستنتج مما سبق أن مصطلح ضغط، لم يعرف لغويا تعريفاً واحداً و ثابتاً، ويختلف معناه من علم

لآخر.

ثانياً: تعريف الضغوط

يختلف الباحثون في إخراج تعريف موحد للضغوط نتيجة تعدد الأبحاث وتشعب الاختصاصات التي تناولت هذا الموضوع، ومن بين التعريفات الشائعة نذكر ما يلي:

تعريف هانز سيلبي (HANS SELYE): عرف الضغوط على أنها "نظام التكيف العام لجسم الإنسان

ويقصد بذلك ردود الفعل الفسيولوجية التي يتخذها الجسم عند مواجهته لمثيرات بيئية"².

تعريف ماكجرات (McGrath): يعرف الضغوط بأنها: " حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث

تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص"³.

² - حسين حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008- ص162.

² - محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2008، الإسكندرية، ص310.

³ - عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص43.

تعريف (Ivancevich و Gibson) نقلاً عن حريم (2004) عرفا الضغط على أنه: "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"¹.

أما عربيات و الخرايشة نقلاً عن منشار فيجدان أن الضغوط هي " إحساس الفرد بالتوتر والقلق وعدم الاتزان الناشئ عن عدم قدرته على المواءمة بين ما لديه من إمكانيات وما تطلبه البيئة المحيطة به من أفعال تؤدي إلى حالة الإشباع لدى الفرد، ويتوقف ذلك أيضاً على درجة إحساس الفرد وتقديره لهذه الضغوط، بل وإدراكه لها، والتي تتحدد بعدد من العوامل من داخل الفرد ومن خارجه"².

وفقاً للتعريفات السالفة الذكر، يمكن إعطاء تعريف للضغوط على أنها: "ردود الفعل التي تنشأ نتيجة للتفاعل بين الفرد و المثيرات المختلفة، تكون إما استجابات فسيولوجية و/أو نفسية، و/ أو سلوكية والتي يمكن أن تترك أثارا على الفرد إيجابية كانت أو سلبية"³.

ثالثاً: التطور التاريخي للضغوط

لقد عرف الإنسان الضغوط منذ أن وجد على الأرض فقد اعتبرت هذه الضغوط سبباً من أسباب البقاء إلى يومنا هذا، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية والتكيف، فقد أشار أحد الباحثين أن خوف الإنسان في القديم من مهاجمة الحيوانات المفترسة فقد أوجد لديه بصفة طبيعية ردود فعل عصبية متناقضة من أجل الاستعداد لمواجهة الهجوم الخارجي، سواء ما تعلق بأتساع حدقة العين أو زيادة ضربات القلب أو التنفس⁴.

¹ - حريم حسين، "مرجع سابق"، ص 284.

³ - عربيات و الخرايشة، "الضغوط النفسية التي يتعرض لها الطلبة المتفوقون"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الخامس - العدد الثاني - 2007، ص8.

³ - حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء" المصادر و الأعراض"، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص 19.

⁴ - عبد الرحمن هيجان، "ضغوط العمل، مصادرها، ونتائجها وكيفية إدارتها". معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998 - ص14.

لقي موضوع الضغط اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وذلك في القرن العشرين، واختلفت آراؤهم لاختلاف اختصاصاتهم وفيما يلي نذكر أهم الأبحاث في الضغوط والتي تعتبر دراسات رائدة في هذا المجال:

1 أبحاث ولتر كانون (WALTER Canon) في مجال الضغوط:

يعتبر ولتر كانون أحد الرواد الأوائل في بحوث الضغوط في القرن العشرين من خلال البحوث التي قام بها ودراسته المعروفة باستجابة "الكر و الفر" التي تعتبر من الدراسات الأولى في مجال الضغوط، حيث افترض أنه عندما يواجه الكائن تهديداً فإن الجسم يستثار بسرعة ويحدث تنشيط للجهاز العصبي وجهاز الغدد الصماء، ويؤدي ذلك إلى استجابات فسيولوجية تمكن هذا الكائن من مواجهة التهديد أو الخطر، ويرى كانون أن "استجابة الكر والفر" تكيفية لأنها تمكن الكائن من الاستجابة بسرعة للتهديد، غير أنها يمكن أن تكون ضارة للكائن لأنها تترك أدهاء الانفعالي والفيولوجي ويمكن أن تسبب مشكلات مرضية مع مرور الوقت وخاصة عندما يتعرض الفرد لضغوط ممتدة لفترات زمنية ولا يستطيع مواجهتها¹.

أبحاث هانز سيلاي في مجال الضغوط

إضافة إلى ولتر كانون يعتبر "هانز سيلاي" Hans Selye "من أشهر الباحثين الذي ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط و يعرف ب "أب الضغط"، ويرجع الفضل إلى كتاباته ومحاضراته خاصة في المجال الطبي في تعريف الجمهور و الباحثين، بتأثير الضغوط على الإنسان، و أفضل مساهمة له حول موضوع الضغط هو كتابه الذي أصدره عام 1956². و قد عرف الضغط في البداية بأنه الآثار الناتجة

¹ - جمعة سيد يوسف، "إدارة ضغوط العمل"، إينزك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص17.

² - عمار الطيب كشرو، "علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم و نظريات"، دار الكاتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا، 1995، ص 303.

عن العوامل الضاغطة ثم قام بتطوير عمل **Walter Canon**، حيث كان عمله قائم على تحديد المصطلحات الفسيولوجية المرتبطة بردود أفعال الجسم اتجاه الضغوط، مما قاده إلى اكتشاف أن الغدد التي تفرز مادة (الأدرينالين) هي المستجيب الأول للضغوط، وبناء على هذه النتيجة فقد تحول التفكير في أن الضغوط ليست مجرد أمر متعلق بالصحة الذهنية للإنسان، بل أنها تؤثر على الجانب الفسيولوجي للجسم من خلال رد فعل كيميائي للجسم اتجاه الأحداث اليومية. ومن خلال دراساته على البشر والحيوانات توصل إلى أن هناك استجابة متسلسلة للضغوط من الممكن التنبؤ بها والتي أسماها "الأعراض العامة للتكيف"، حيث تمثل تصوره لردود الفعل الجسمية والنفسية اتجاه الضغوط والتي تمر بثلاث مراحل وهي: مرحلة الإنذار (التنبيه بالخطر)، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنذار¹.

رابعاً: الفرق بين الضغوط وبعض المفاهيم

لتجنب التداخل بين مفهوم الضغوط والمفاهيم الأخرى مثل: الاحتراق النفسي، القلق، الإجهاد، التعب، الإحباط... الخ. سنحاول توضيح أهم نقاط الاختلاف بينها وبين مفهوم الضغوط.

أ - الاحتراق النفسي: عرف علي عسكر (2000) الاحتراق النفسي على أنه " حالة من

الإرهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية، ويتمثل

الاحتراق النفسي في مجموعة من الظواهر السلبية منها التعب والإرهاق، والشعور بالعجز

وفقدان الاهتمام بالآخرين، وفقدان الاهتمام بالعمل، والسخرية من الآخرين، الكآبة، العلاقات

الاجتماعية والسلبية في مفهوم الذات².

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط والاحتراق النفسي فيما يلي:

¹ - غدي عصفور، "الضغوط النفسية لدى أمهات المراهقين التوحدين"، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي و التربوي، جامعة عمان العربية، 2012، ص 16.

² - علي عسكر، ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها، دار الكتاب الجديدة، الكويت، ط2، 2000، ص 112.

- يعتبر الاحتراق النفسي أحد الآثار الناتجة عن التعرض للضغوط لفترة زمنية طويلة.
- في حين أن للضغوط نتائج سلبية وإيجابية، فإن الاحتراق النفسي يمثل الجانب السلبي فقط¹.
- القلق:** هو حالة توتر شامل ومستمر نتيجة توقع لتهديد خطر فعلي أو رمزي قد يحدث، يصطحبها خوف غامض وأعراض نفسية وعضوية، أو هو حالة غير محددة في سلوك الفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة اتجاه المستقبل، حيث يعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع الحاجات، كما يقل الشعور بالقلق بزيادة الشعور بالذات، بالتالي فإنه يكمن التفريق بين الضغوط والقلق في:
- أن الضغوط تعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق.
- في حين أن الضغوط لها جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي، فإن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط للضغوط².
- الإجهاد:** ويعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد.
- ويمكن إبراز نقاط الاختلاف الأساسية بين الضغوط والإجهاد فيما يلي:
- يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المترتبة عن الضغوط.
- للضغوط جانبان (سلبي وإيجابي) و الإجهاد يمثل الجانب السلبي فقط.
- ينشأ الإجهاد من الفرد بينما تنشأ الضغوط من عدة مصادر.
- التعب:** ويعرف بأنه "فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني".
- ويمكن إبراز نقاط الاختلاف الأساسية بين الضغوط والتعب فيما يلي:

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص319.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص316.

- في حين تتنوع مصادر الضغوط، فإن التعب غالباً ما ينتج عن مصدر واحد هو عبء العمل الزائد.
- ينتهي التعب بالحصول على قدر من الراحة والنوم، في حين أن الضغوط غالباً ما تستمر.
- في حين أن من يتعرض للتعب يتوقف عن العمل، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للذي يتعرض للضغوط.

الإحباط: ويعبر عن "إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها" وأهم الاختلافات الأساسية بين الضغط والإحباط:

- أن الضغوط تمثل سبباً رئيسياً ومباشراً لحدوث الإحباط ولكن ليس العكس له.
- بينما الضغوط لها جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي ، فإن الإحباط يعبر عن الجانب السلبي فقط¹.

2-2-2: مفهوم ضغوط العمل:

سنحاول التطرق لتعريف ضغوط العمل، مراحل تطور تنظيم العمل، عناصر ضغوط العمل ومن ثم مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل.

أولاً: تعريف ضغوط العمل (Work-related stress)

لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب حول تعريف ضغوط العمل، ويعود هذا التباين إلى ارتباط الدراسات المتعلقة بضغط العمل بعلوم أخرى مثل : الطب، علم النفس، علم الاجتماع وغيرها من العلوم، ويؤكد

¹ - محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص314.

كوكس أن مفهوم الضغط لا يزال غامضا وغير محدد، نظرا لوجود إختلافات في تحديد المصطلح ومن التعريفات الشائعة لضغط العمل نذكر ما يلي:

تعريف نيلسون وكويك (1994) "الضغط هو أحد أشهر المصطلحات غموضا في اللغة الانجليزية ، وهذا الإختلاف يرجع لاستخدام هذه الكلمة من قبل العديد من العلوم، حتى أن الخبراء في مجال الضغط لا يتفقون على تعريف واحد"¹.

يعرف سيزلاقي و ولاس ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"².

يعرف بارون و جرينبرج ضغوط العمل بأنها "نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية"³.

يعرف ديفيس يونج وزملاؤه ضغوط العمل بأنها "حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتحدث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم المعهود"⁴.

كما يعرف كل من كوير ومارشال ضغوط العمل بأنها "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين"⁵.

وعرفها لوثا نيه بأنها "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة"¹.

¹– Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1994). **Organizational Behavior**. Foundations, Realities, and Challenges (St. Paul: West Educational Publishing), p 202.

²– سيزلاقي اندر ودي ، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر، ص 187.

³– جرينبرج جيرالد و روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص257.

⁴–Davis Yong et Al; **A study of job stress among university staff in Malaysia**, European journal of social sciences, Volume 8, Number 1, 2009, P122.

⁵– حنفي عبد الغفار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص42.

ويعرف بيبي ونيومان ضغوط العمل بأنها" عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالفرد نفسه و/ أو بالبيئة الداخلية للمنظمة و/ أو بالبيئية الخارجية لها ويترتب عنها ردود أفعال نفسية و/ أو سلوكية و/ أو فسيولوجية (جسمية) كما أنها تؤثر على أداء الفرد في العمل سلبا وإيجابا².

نستنتج من التعاريف السابقة أنه يمكن تعريف ضغوط العمل وفق ثلاثة مداخل هي:

المدخل الأول: تناول ضغوط العمل باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة.

المدخل الثاني: تناول ضغوط العمل باعتبارها مجموعة العناصر والمثيرات البيئية التي تؤثر على الفرد.

المدخل الثالث: تناول ضغوط العمل باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية بالفرد.

انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها: " تجربة ذاتية تنتج عن عوامل من

البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتولد ردود فعل فسيولوجية و/ أو نفسية، و/ أو سلوكية، مخلفة آثار على صحة الفرد وأدائه وبالتالي على أداء المنظمة ككل".

ثانيا: تطور تنظيم العمل عبر المدارس وظهور ضغوط العمل

1 نظرية الإدارة العلمية (المدرسة الكلاسيكية): استخدم فريدريك تايلور كل الوسائل والأساليب لرفع

الكفاءة الإنتاجية وقد حقق نجاحا كبيرا في هذا الجانب ولكنه أغفل في تحليله ودراسته طبيعة الفرد

الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، وكانت نظريته للعامل على أنه كتلة يمكن صياغتها

¹ - حسين حمادات، مرجع سبق ذكره، ص162.

² - محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص160.

وتشكلها حسب متطلبات ومقتضيات العمل وما ترتب على هذه النظرة من إغفال طبيعة ورغبات وطموحات الفرد باعتباره كائنًا اجتماعيًا، إلا أنها واجهت مجموعة من الانتقادات أهمها:

- أ - تجريد الفكر في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية وإن يكون مطيعاً ودون مناقشته لأوامر السلطة التنظيمية.
- ب - اعتقاد الإدارة التنظيمية أن الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل هي في مقدمة اهتماماته ودوافعه للعمل.
- ت - ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، والاستغناء عن كل من لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات.
- ث - اتجاه الأوامر من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفل دون أن ترجع عكسياً (الاتصال الهابط)¹. فصعوبة ظروف العمل (ضوضاء، ساعات عمل طويلة...) وإهمال الجانب الإنساني للعامل واعتباره آلة، جعلت الفرد العامل يعاني من ضغوط كبيرة أثرت سلباً على صحته النفسية والجسمية.

2 مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة النيوكلاسيكية): بعد الانتقادات التي تعرضت لها المدرسة التaylorية، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية حيث كان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

- أ - تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي: والتي تقوم على مبدأ أن الإنسان يرغب في العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء (التون مايو وزملاؤه).

¹ داوود بوقلمون، " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 61-ص62.

ب - تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته: أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، فالناس موجهون ذاتياً للوصول إلى الأهداف المعنيين بها، وأن اهتماماتهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجاباً بمدى اتساق ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية (دوجلاس مكجريجور).

ت أن الفرد لا يركز فقط على العمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى مهمة وقد تحتل في بعض الأحيان موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (ماسلو).

لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في التخفيف من حدة ضغوط العمل على الفرد العامل كتحسين ظروف العمل المادية، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات لعل أهمها المبالغة في الاهتمام بالدور الذي يلعبه العنصر البشري¹.

3 - النموذج الياباني في الجودة (المدرسة الحديثة): في عام 1931 بدأ Edward Deming بإعطاء

محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين²، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان، حيث بينت فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر المعروفة، التي نذكر منها:

- تحديد ونشر أهداف المنظمة باستمرار من خلال رسالتها.
- تبني فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة وإجراء التحسينات بشكل مستمر.
- عدم الاعتماد على الفحص الكلي للمنتج.
- الاعتماد على جودة المواد الخام وليس على السعر الأقل.

¹ - بلال إسماعيل، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005 - ص 27.

² - محمد صادق، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 1، القاهرة، 2014، ص 15.

- الاهتمام بالتدريب وتنمية مهارات العاملين الجدد أو القدامى¹.

نجد أيضا الأفكار التي نادى بها كايرو إيشيكاوا الذي يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة والتي هي عبارة عن "مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون لبعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل وبالتالي إشراك العاملين في حل المشكلات " ونادى أيضا بأهمية التعليم والتدريب².

لقد شكل النموذج الياباني نقطة التحول من الإنتاج النمطي وبكميات كبيرة إلى الإنتاج المتنوع وبجودة عالية، ويعتبر تايشي أوهنو TAICHI Ohno من الأوائل الذين نادوا بهذا النظام الإنتاجي، بحيث قام بتطوير نظام الجودة الذي طبق في شركة Toyota وأصبح يطلق عليه نظام تويوتا للجودة، هذا النظام يركز على مجموعة من الأفكار أهمها صفر تأخر، صفر أخطاء، صفر مخزون، صفر أعطال، صفر ورق... الخ. كل هذه الأفكار كان لها الأثر الإيجابي في تخفيض تكاليف الإنتاج والرفع من درجة رضا الزبون³.

بالرغم من التقدم الكبير الذي تحقق في مجال الصناعة و التكنولوجيا، تطور العالم وتحسن ظروف العمل، وتطور وسائل الاتصال والتقليل من وقت العمل، إلا أن ظاهرة ضغوط العمل لا زالت في تزايد مستمر.

ثالثا: عناصر عملية ضغط العمل

تمر عملية ضغط العمل من خلال ثلاث عناصر رئيسية للضغوط وهي عنصر المثير، عنصر الاستجابة، عنصر التفاعل، ويمكن توضيحها كما يلي:

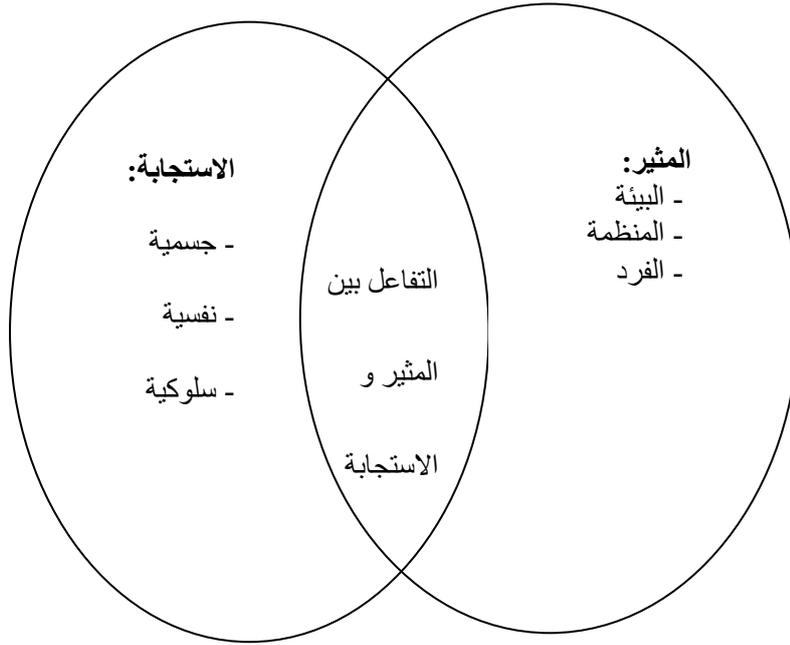
¹ - محفوظ جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 24 - 28.

² - محفوظ جودة، "مرجع سابق"، ص 34.

³ - DELPHINE Pau, La gestion du stress au travail, Libra port, France, 2005- P14.

- 1 - **عنصر المثير:** يتمثل هذا العنصر في جميع العوامل والمؤثرات الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو من المنظمة، أو من الأفراد، أو منهم مجتمعين.
- 2 - **عنصر الاستجابة:** بعد تعرض الفرد للمثيرات فإنه ينتج ردود فعل مختلفة قد تكون هذه الردود فسيولوجية، و/أو نفسية وسلوكية، مثل الإحباط، القلق، الإحترق النفسي.....
- 3 - **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات¹، والشكل التالي يوضح عناصر ضغوط العمل:

شكل رقم 2-1: عناصر ضغوط العمل:



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-ص337.

¹- صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-ص337.

رابعاً: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل

بعد تعرض الفرد للمثيرات التي تخلق الضغوط فإن الفرد يمر بثلاثة مراحل حينما يتعرض لضغط

ما وهي كالآتي:

1 - **مرحلة الإنذار المبكر:** وتبدأ هذه المرحلة عند تعرض الفرد إلى مثير معين سواء كان داخليا

أو خارجيا ، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد

الصماء هرمونات معينة تتوتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل بها على تعرض

الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر، زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب،

الضحك الهستيري، الحساسية للنقد...¹.

2 - **مرحلة المقاومة:** من النتائج البديهية لتعرضنا لضغط معين فإن أجسامنا تكتسب قدرا فوق

الطبيعي من الطاقة يمكنها أن تقاوم به هذه التهديدات، أو تتكيف معه وتحاول أن ترجع إلى

حالتها الطبيعية، وهذا الازدياد في الطاقة يطلق عليه تسمية (طاقة التكيف) ، وعادة يكون لرد

الفعل هذا أثر شديد الفعالية في استعادة الجسم لتوازنه، ولكن هذه الطاقة لا تستمر لوقت

طويل، حيث أنه إذا استمر التهديد أو الضغط لوقت طويل ، وازدادت قوته فإن أجسامنا

تستنفذ طاقة التكيف وتدخل في المرحلة الثالثة².

3 - **مرحلة الإنهاك:** تبدأ هذه المرحلة مع نهاية المرحلة الثانية نتيجة انهيار مقاومة الجسم

للتهديد، وتلازم هذه المرحلة بعض الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل : ارتفاع ضغط

الدم، الصداع المستمر ، أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو

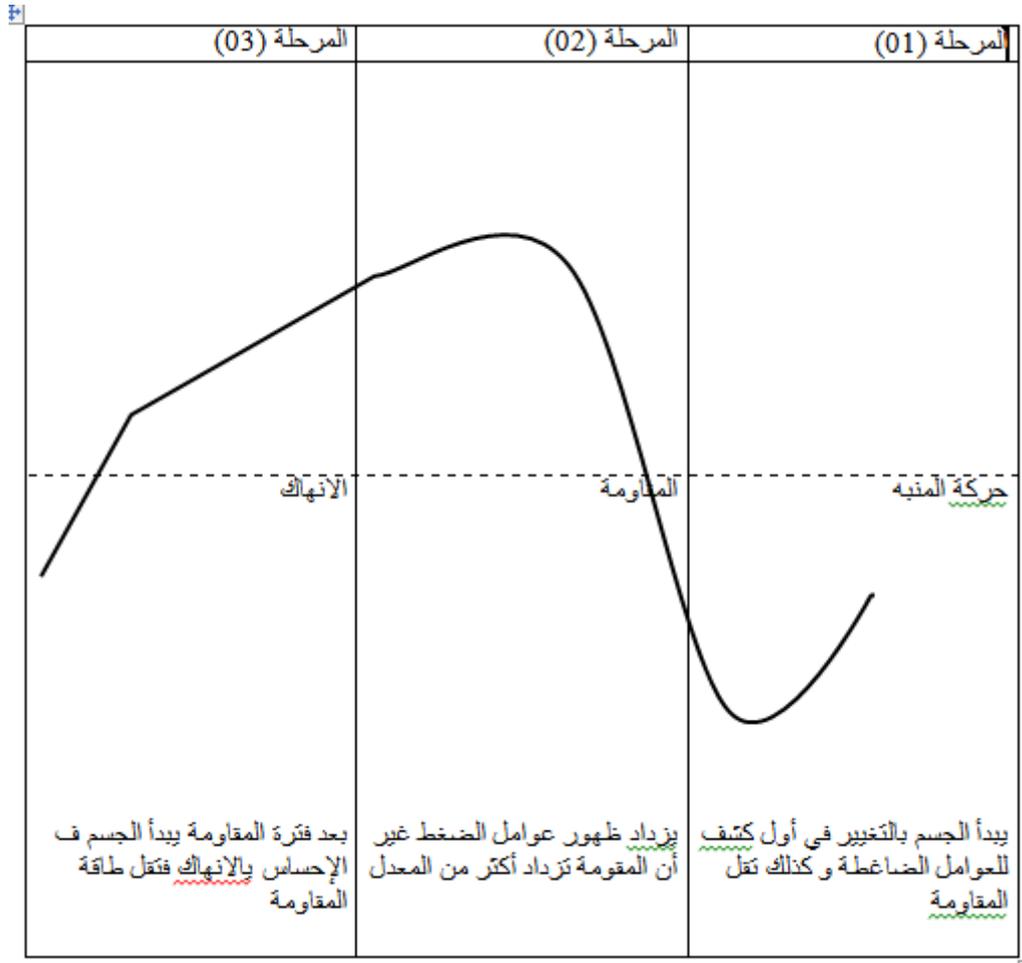
¹ - عبد الغفار حنفي وآخرون، "مرجع سابق"، ص44.

² - حسن حمادات، "مرجع سابق" ، ص190.

غير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة¹. ويوضح الشكل التالي تلك المراحل والأعراض الخاصة

بضغوط العمل حسب سيلاي:

الشكل 2-2: مراحل ضغوط العمل عند سيلاي



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 335.

¹ - أبو بكر مصطفى محمود، "الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 135.

2-2-3: أهمية دراسة ضغوط العمل

بما أن الضغوط المهنية تؤثر بشكل سلبي أكثر منه ايجابي، فإن بدارتها نستطيع الاستفادة من التالي:

- أ - **حماية متخذ القرار:** ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- ب - **تأكيد ربحية المنظمة:** وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط له وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- ت - **حماية المنفذين من عشوائية القرار:** ومن ارتجالية السياسات ومن القرارات الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية، وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
- ث - **توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل:** بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- ج - **زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية:** بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- ح - **تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية:** التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغط على متخذ القرار في المنظمة.

خ - إزكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين: وزيادة التفاهم والمشاركة الإيجابية، وبما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم، ومستقبلهم الوظيفي في المنظمة.

د - تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين: في كافة مستويات الإدارة (عليا- وسطى- تنفيذية). بشكل يؤكد تنفيذ الخطط¹.

2-2-4: أنواع ضغوط العمل

يوجد عدة أنواع من الضغوط بحيث يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها:

أولاً: أنواع الضغوط حسب الآثار المترتبة عليها: حيث نجد ضغوط إيجابية وسلبية.

الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية بحيث يشعر الفرد بالقدرة على

الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحسم كما أنها لها آثار نفسية وإيجابية فيما تولد لدى الفرد من شعور

بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتوفيق هي

المحددة بإطار زمني لتنفيذها أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها

بطريقة سيئة وغير مقبولة.

الضغوط السلبية: وهي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم

تتعرض على أدائه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن

العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل².

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

¹-محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص324.

²- علي النوشان، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص14.

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1- تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	1- تمنح دافعا للعمل
2- تولد ارتباكاً	2- تساعد على التفكير
3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3- تحافظ على التركيز على النتائج
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
5- تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقطعه ويشوش عليه	5- تحافظ على التركيز على العمل
6- الشعور بالأرق	6- النوم جيداً
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير	7- القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر
8- الإحساس بالقلق	8- تمنح الإحساس بالمتعة
9- تؤدي إلى الشعور بالفشل	9- تمنح الشعور بالإنجاز
10- تسبب للفرد الضعف	10- تمد الفرد بالقوة و الثقة
11- التشاؤم من المستقبل	11- التفاؤل بالمستقبل
12- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: علي النوشان، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003- ص15.

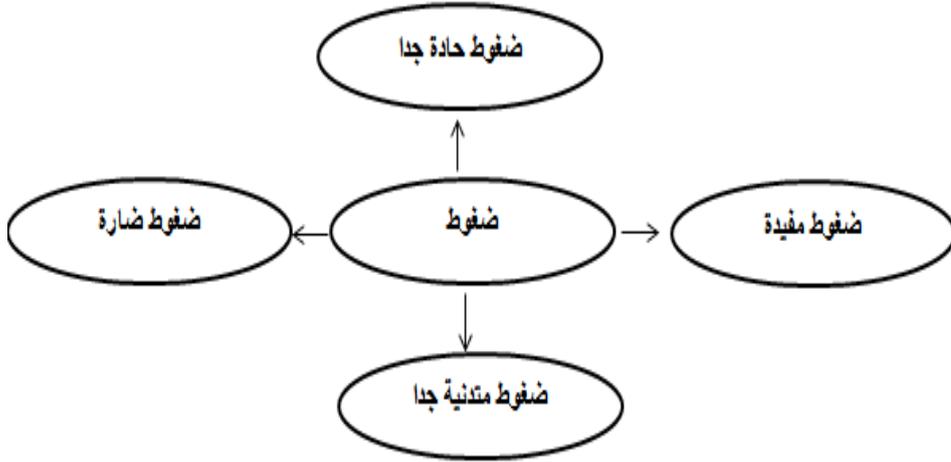
ثانياً: أنواع الضغوط حسب شدتها : قام هانز سيللي بتصنيف الضغوط المهنية حسب شدتها إلى أربعة مجموعات أساسية كالتالي:

- ضغوط مفيدة.
- ضغوط ضارة
- ضغوط متدنية جداً
- ضغوط حادة جداً.

وفقاً لهذا التقسيم فإن الفرد يتوجب عليه أن يراعي التوفيق بين هذه المجموعات وان يقيم

التوازن بينها، حيث أن فشل الفرد في خلق هذا التوازن يعتبر سبباً رئيسياً في وقوع الكثير من الأفراد تحت طائلة الضغوط¹.

شكل رقم 2-3: أنواع الضغوط حسب شدتها:



المصدر: عبدالرحمن هيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 32.

¹ - عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص32.

ثالثاً: أنواع الضغوط حسب مسبباتها: حيث تم تقسيم الضغوط حسب مسبباتها كالتالي:

- الضغوط الأسرية مثل: التنافر الأسري، الانفصال، الفقر والوفاة....
- ضغوط النقص مثل: نقص الممتلكات ونقص الأصدقاء.
- ضغوط العدوان مثل: سوء المعاملة من العائلة، من الأقران والأصدقاء...
- ضغوط السيطرة مثل: التأديب والعقاب القاسي.
- ضغوط الجنس مثل: الإغراء والعرض.
- الضغوط البدنية مثل: القصور البدني، العقلي أو الاجتماعي¹.

2-3: مصادر ضغوط العمل والنماذج النظرية المفسرة لها

على الرغم من اختلاف آراء الباحثين في تصنيف مصادرها الظاهرة إلا أن هناك قواسم مشتركة فيما بينهم، فيما يتعلق بشرح مسببات ضغوط العمل وكذا الإجماع على أن العوامل الفردية والعوامل التنظيمية تعد أهم مصادر ضغوط العمل دون أن تغفل في كثير من الأحيان المصادر المتعلقة بالبيئة إلا أن المسميات مختلفة.

لذا سوف نعمل في بحثنا على الأخذ بوجهة النظر التي ترى أنه من الممكن تصنيف مصادر

ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: عوامل أو مصادر مرتبطة بالفرد، مصادر تتعلق بالمنظمة ومصادر تخص البيئة الخارجية.

¹ - حسين حمادات، "مرجع سابق"، ص 168 - 169.

2-3-1: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد

تعتبر الفروق الفردية المرتبطة بالفرد، سواء تعلق الأمر بتركيبته الخاصة أو بطبيعة الأحداث التي يتعرض لها أكبر مصدر لضغوط العمل التي تقع عليه ، وذلك لشخصيته وحياته الخاصة خارج نطاق العمل المليئة بالإثارة والتعقيد، بالإضافة إلى العوامل الوراثية والبيئية التي تترك أثراً على سلوك الفرد كثيراً ، حيث أنها تنتقل معه إلى بيئة العمل وبالتالي تؤثر على أداءه سلباً أو إيجابياً، وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: الأعضاء الحيوية: وتشمل ما يسمى بالتركيب الجيني الوراثي ودورات الطاقة الحيوية.

1 - التركيب الجيني الوراثي: يعد البعض عرضة للإصابة بالأوبئة أو أمراض الحساسية أو العجز، ما قد يرجع إلى طبيعة الجينات الوراثية عند هؤلاء الأفراد، ومثل هذه الأمراض تؤدي إلى اختلال التوازن، واستنفاد الطاقة والقوة وتزيد أيضاً من صعوبة العمل على المستوى المرغوب فيه، إن الشخص المريض يعاني من الضغوط بكل ما لهذه الكلمة من معاني¹.

2- دورات الطاقة الحيوية: حيث قسم علماء السلوك التنظيمي الأفراد في مجال فترة العمل إلى فئتين مختلفتين هما: (الصباحيون) وهم الأفراد الذين يشعرون بيقظة وحيوية أكبر في الصباح الباكر ، أما (المسائيون) فهم الأفراد الذين يشعرون بيقظة وحيوية أكبر في ساعات الظهر أو وقت متأخر من اليوم أو ليلاً.

هذه الاختلافات يمكن أن تلعب دوراً هاماً في الأعمال المرتبطة بالمناوبة²، كما أنها تلعب دوراً في إحساس الفرد بالضغوط في حالة لم تترك له حرية اختيار توقيت العمل الذي تناسبه و التي يفضلها.

¹ - حسين حمادات، " مرجع سابق"، ص 168 - ص 169.

² - محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2003، ص103.

ثانياً: النوع الإجتماعي و الفئة العمرية: هناك بعض المشاكل تظهر بكثرة في فئات عمرية دون غيرها، مثلاً الاكتئاب الذي يظهر في معظم الأحيان عند سن 35 وبالتالي تختلف الضغوط التي يتحملها الفرد في العمل باختلاف العمر، فتعلم التكنولوجيا الجديدة واكتساب المهارات و الكفاءات في الإعلام الآلي يعتبر كمصدر للضغوط بالنسبة للأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة، كما أن الأشخاص الأقل من 24 سنة سيعانون من ضغوط في العمل نتيجة حداثة توظيفهم وصعوبة تكيفهم مع الظروف الجديدة، كما أنهم يستغرقون وقت كبير لإنجاز واجبات العمل، وهذا راجع إلى عدم توفرهم على الخبرة اللازمة باعتبارهم جدد في الميدان¹.

أما بالنسبة للنوع الإجتماعي، فالاختلافات بين الجنسين لا ترجع بالضرورة للتركيب البيولوجية، حيث يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول المرأة إلى سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا².

أكدت الدراسات أن من أهم أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة هو اقتناعها بوجود الحاجز الزجاجي، وهو الحد الأقصى لتطور المرأة المهنى حيث توجد حواجز صناعية متعددة على التقاليد

1 -Jean Pierre Brun, **les causes du problème, les sources de stress au travail**, chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, université LAVAL, Québec, 2003, p 15.

² صالح القحطاني، " الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على إتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 36.

والأعراف أو على تحيز المنظمة ، مما يمنع أصحاب الكفاءات من النساء من التدرج في الوظائف المختلفة¹.

ثالثا: شخصية الفرد:

تعتبر شخصية الفرد من أحد المكونات الأساسية للاختلافات الفردية، وهي مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد، حيث تؤثر في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله وفي تقييمه واستجاباته له²، ويمكن تحديدها من خلال:

1 إدراك الذات: يشير ببساطة إلى الصورة التي يرى الفرد نفسه عليها، حيث تتشكل هذه الصورة

بتقييمه لقراراته، وما يستحقه بناء على مدخلات أسرته وأصدقائه والآخرين ممن يشغلون مساحة مؤثرة في حياته.

يشير علماء النفس أن إدراك الفرد لذاته يعتبر العنصر الحاكم في تحديد سلوكه وبالتالي يلعب مفهوم

الذات أو إدراكه دورا حيويا كمصدر للضغوط، حيث تلعب رؤية الفرد الهزيلة عن ذاته وإحساسه بالعجز والشعور بالكآبة إلى زيادة حجم الضغوط³.

2 خبط وسلوك الشخصية: في فترة السبعينات اتجه اثنان من أخصائي أمراض القلب هما فريدمان

و روزنمان إلى الاهتمام بأمراض الأوعية الدموية بحثا عن أسبابها والعلاج المحتمل لها، واكتشفا

وجود عوامل أخرى تساعد في نشوء هذه الأمراض غير الأسباب التي كانت شائعة آنذاك، ومن

خلال أبحاث أخرى وملاحظات حول مجموعات من الناس، كشف فريدمان و روزنمان

مجموعة الأنماط السلوكية صنفها إلى:

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 260.

² محمد الحناوي و راوية حسن، "السلوك التنظيمي"، مركز التنمية الإدارية- جامعة الإسكندرية، 1997، ص 84.

³ عبد الحكم الخزامي، "آفة العصر: ضغوط العمل بالحياة بين المدير و الخبير"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998، ص 35.

أ - نمط الشخصية (أ): يعرف طبيبا القلب فريدمان و روزنمان سنة 1973 نمط الشخصية (أ) بأنه "مركب من الفعل والانفعال يمكن أن يلاحظ في الشخص الذي يتسم بالعدوانية والإنهاك في كفاح مرير ومزمن من أجل إنجاز المزيد في أقل وقت ممكن ، ولو كان ذلك على حساب أشياء أخرى وأشخاص آخرين"¹، ويتميز بالخصائص التالية:

- الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.

- يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم.

- يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن.

- مشغول دائما بالمواعيد المقررة للإنجاز وعنده توجه عملي.

- غير صور ويكره الانتظار

- في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء².

ب نمط الشخصية (ب): يعرف أحمد ماهر نمط الشخصية (ب) على أنه "تلك الشخصية التي تميل إلى أن تكون هادئ، ومستكينة وغير مستعجلة ولا تحب أن تنافس الآخرين، فالشخص من نمط (ب) يؤدي عمله بثقة ودون استعجال ويحب أن يؤدي الأشياء الواحدة تلو الأخرى ويبطئ وبالتدرج حتى إن لم يتم العمل على أساسه³، ويتميز بالخصائص التالية:

- يفضل العمل في جماعة على العمل منفردا

- صبور، هادئ، سهل المعاملة.

- يحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى للحياة.

- لديه قدرة على الابتكار والتجديد⁴.

¹ - معتز عبد الله، "علاقة السلوك العدواني ببعض متغيرات الشخصية (بحوث في علم النفس الاجتماعي والشخصية)"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 15.

² - سيزلاقي اندر ودي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 181.

³ - أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 8، 2003، ص 196.

⁴ - بلال إسماعيل، مرجع سابق، ص 47.

تتباين استجابة النمطان (أ، ب) للمواقف المجهدة فأفراد النمط (أ) أكثر استجابة من أفراد النمط (ب) في مواجاة المجهودات سواء من حيث سرعة الاستجابة أو قوتها، وهناك ميلا لدى ذوي نمط الشخصية (أ) لجذب المواقف المجهدة أو لتقليلها¹. كما يكمن الاختلاف الأساسي بين النمطين في كون الشخصية (أ) تسابق الزمن وهي أكثر عرضة للضغوط في حين أن نمط الشخصية (ب) تعتمد إلى إيقاع منتظم حيث تقل عندها الضغوط². ولا يوجد نموذج للسلوك الأفضل من الآخر والعبارة هي بتطبيق مبدأ التخصيص والتوافق بين الفرد والوظيفة التي يقوم بها³.

3 مركز التحكم في الأحداث (داخلي وخارجي) : الفرد الذي يعتقد أنه يستطيع التحكم بالأحداث

والسيطرة عليها بدرجة كبيرة هو الأكثر تحملاً للتهديدات و الضغوط التي يتعرض لها في حياته، عن ذلك الفرد الذي لا يعتقد بأنه يستطيع التحكم بمركز الأحداث، ويعد رويتر Rotter صاحب مفهوم مركز التحكم في نظريته (التعلم الإجتماعي)⁴. ومركز التحكم يعتبر سمة من سمات شخصية الفرد كما أنه شعور خاص حول القوى التي تتحكم في أحداث الحياة لدى الأفراد، ورهيز هنا بين:

أ -مركز التحكم الداخلي: هو إدراك الفرد أن له تأثير على البيئة المحيطة به، وان أحداث الحياة هي نتيجة لتصرفاته وسلوكياته الخاصة.

¹ - سامية حمزاوي، " نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) وعلاقتهما بالضغط المهني"، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف (2)، 2012/ 2013، ص 41.

² - سيزلاقي اندر ودي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 181.

³ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 90.

⁴ - منى العامرية، " أبعاد مفهوم الذات لدى العاملات وغير العاملات وعلاقته بمستوى الضغوط النفسية و التوافق الأسري بمحافظة الداخلية"، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص 35.

ب مركز التحكم الخارجي: هو إدراك الفرد بوجود متغيرات خارجية عند تحدد الجوانب العامة من حياته، أي أن أحداث الحياة بالنسبة له هي نتيجة حظ، فرصة، أو سلطة مطبقة عليه من الآخرين¹.

وكنتيجة لذلك فإنه كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدرا من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته فإنه أقل احتمالا للضغوط، لأنه يستطيع إظهار نماذج سلوكية سلبية أو معاكسة².

4 - القدرات والمهارات والخبرات السابقة: يؤكد كل من فرنش وكابلن أنه كلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل ، في حين يؤكد ماكغراث أن الخبرة السابقة تمكن الفرد من التحكم والقدرة على مواجهة مختلف المواقف، حيث تسمح المواجهة المتكررة لمصدر الضغط بتعديل ردود أفعال الفرد اتجاه الضغط³.

5 - هيكل الحاجات و القيم: القيم هي أحد المقاييس والمعايير السوسيوولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع و يعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الأصح وما هو الخطأ وما هو السيئ وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسة التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي ، وتؤثر في حكم الفرد على مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد⁴ ، مدى الالتزام والمواظبة، احترام لوائح العمل، أما الحاجات فهي شعور بالنقص أو العوز لشيء معين يدفع الفرد

¹ - Montgomery, Cameron et al; **Le stress, l'épuisement professionnel**, le locus de contrôle et les mécanismes d'adaptation chez les professeurs universitaires francophones, article de recherche, faculté d'éducation, université d'Ottawa, canada, 2002, p2.

² - أبو بكر محمود وفهد النعيم، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 155.

³ - عبد الغفار حنفي و آخرون، "مرجع سابق"، ص 51.

⁴ - زاهد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 125.

لأم يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع حاجات الفرد غير المشبعة وقيمة تؤثر على مستوى الضغوط الذي يتعرض له¹.

رابعاً: المصادر النفسية

إن الحالة النفسية و البدنية للفرد لديها تأثير على مستوى معاناته من الضغوط، فالحالة النفسية للفرد تحدد طبيعته للإستجابة، فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك مسببات الضغط وبالتالي على مستوى الضغط، وظهر أن الإحباط يقلل من مقاومة مسببات الضغط والفرد الذي يفقد الثقة بالنفس و التقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الصاغطة التي تتطلب نوع من التحدي، كما أن الحالة البدنية للفرد على مستوى معاناته من الضغط فإن الصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضاً للمرض في مواجهة مواقف الضغط الحادة².

و المصادر النفسية المسببة لضغوط العمل متنوعة ومعقدة، حيث يمكن أن تشمل عدة أنواع مثل الحرمان، الاكتئاب، الوسواس، الهستيريا، الإحباط، التكيف... وغيرها، وسوف نقتصر في دراستنا على اثنين من أهم العوامل التي نعتقد أن لها علاقة أقوى من غيرها على ضغوط العمل وهما التكيف والإحباط:

1 التكيف: والذي يمثل تلك الديناميكية المستمرة التي يهدف بها الشخص إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه. وتم تصنيف الأحداث التي ينبغي أن يتكيف معها الفرد إلى أحداث الحياة خاصة و أحداث الحياة اليومية.

أ -أحداث الحياة الخاصة: تتميز البيئة التي يعيش فيها الفرد بالتغير الدائم ، وهذا ما يظهر من خلال الأحداث التي يمر بها الفرد يومياً، وقد قام " هولمز وراهي" بتصميم مقياس أطلق عليه "مقياس تقدير إعادة التوافق الإجتماعي"، يتكون هذا المقياس من 43 حدثاً حياتياً تتباين في

2- عبد الغفار حنفي و آخرون، "مرجع سابق"، ص 190.

2 - John M. Ivancevich, Michael T. Matteson ; **Stress and work: a managerial perspective**, Glenview, Ill.

Scott, Foresman, 1980, pp. 175-176.

مدى ما تثيره من مشقة، بعضها إيجابي و الآخر سلبي، يقيس الأحداث التي تعرض لها الفرد خلال 12 شهرا الماضية، وقاما بإعطاء وزن لكل حدث ح يث تعطى قيمة الوزن حسب مقدار الألم الذي يخلفه الحدث على نفسية الفرد¹.

ب أحداث الحياة اليومية: أشارت نتائج الدراسات التي قام بها كل من لازاروس و آخرون " أن

هناك العديد من الأحداث اليومية التي تزعج الأفراد وتضايقهم"²، والجدول التالي يبين الأحداث

اليومية كما يصفها الأفراد باعتبارها مصدرا من مصادر الضغوط.

جدول رقم 2-2: الأحداث اليومية كما يصفها الأفراد باعتبارها مصدرا من مصادر الضغوط:

إعداد وجبات الطعام - التسوق	الأعمال اليومية
الحاجة لعمل أشياء كثيرة - وجود مسؤوليات كثيرة	ضغوط الوقت
الشعور بالعزلة و الوحدة - الخوف من مواجهة الخرين	الهموم الشخصية
مضايقة وازعاج الجيران - الضوضاء - الجريمة	مشكلات السكن والحي
التفكير في الحصول على الأموال - تحمل المسؤولية بخصوص إنفاقه على شخص أو أشخاص لا يسكنون معك.	الهموم المالية

المصدر: عبد الرحمن هيجان، "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 124.

¹ - شيلي تايلور، ترجمة: وسام بريك و فوزي طعيمة، " علم النفس الصحي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 378.

²- Susan Folk man, Richard S. Lazarus, Rand J. Gruen, and Anita Delong is ; **Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms**, Journal of Personality and Social Psychology, 1986, Vol. 50, No- 3, p 572.

2 الإحباط: وهو الحالة الانفعالية التي يمر بها الفرد حين يدرك وجود عائق يمنعه من إشباع حاجة أو دافع لديه، أو توقع مثل هذا العائق في المستقبل مع ما يرافق ذلك من تهديد وتوتر نفسي¹. ومن بين هذه العوائق نذكر:

- أ - الحالة الاقتصادية: كعدم كفاية الراتب لتوفير الضروريات
- ب الحالة المرضية: مثل العاهة أو القصور الجسدي.
- ت الظروف الاجتماعية: القوانين، عادات، أنظمة تسنها المجتمعات.
- ث الظروف المهنية: متطلبات الترقية، عدم تطابق الوظيفة مع المؤهل.
- ج العلاقة بين الأشخاص: علاقة قائمة على التنافس وعدم فهم الآخرين².

خامسا: المصادر السلوكية:

تعتبر المصادر السلوكية لضغوط العمل عاملاً آخر من العوامل المسببة للضغوط في بيئة العمل ومكماً لشخصية الفرد وخصائصه النفسية، هذه المصادر تركز بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد، سواءً أكان ذلك بوعي منه أو بغير وعي، حيث نجد بعض هذه التصرفات قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها، ومع أن المصادر السلوكية متعددة ومتنوعة فإننا سنركز على مصدرين هما: سوء إدارة الوقت و النزاع الشخصي في بيئة العمل، ذلك أن " الوقت " و " النزاع " كثيراً ما يرتبطان بضغوط العمل باعتبارهما من أهم المصادر في هذا الجانب:

1 - سوء إدارة الوقت: يعتبر من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى ضغوط العمل ومع أن هذا

السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل، فإننا هنا نتحدث عنه باعتباره عاملاً يعود إلى الفرد ذاته في

¹ - محمد قاسم عيد الله، " مدخل إلى الصحة النفسية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 2، عمان، الأردن، 2004، ص 125.

² - سامي محسن الختاتنة، " علم النفس الإداري"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 104.

بيئة العمل، من حيث قدرته على تنظيم وقته حتى في غياب أعباء العمل، ومن بين الأسباب التي تقف وراء ضياع الوقت في العمل نجد:

- عدم تنظيم المهام بصورة جيدة لتحديد الأهداف، الأولويات...
- وجود عادات سيئة لدى الفرد وعدم قدرته على تغييرها.
- غياب الأسلوب المناسب الذي يمكن أن يتبعه في التعامل مع الآخرين الذين يضيعون وقته م مثل: المشرفين،: الزملاء..¹.

2 - النزاع الشخصي: بما أن العمل يأخذ جزءاً كبيراً من حياتنا فنحن نقضي أكثر من سبع أو ثماني

ساعات في اليوم ولمدة خمسة أيام في الأسبوع، ولمدة تتراوح بين أربعين وخمسة وأربعين عاماً، وبطبيعة الحال فإن جزءاً كبيراً من هذا الوقت نقضيه في العمل مع الآخرين، وبعض هؤلاء الذين نعمل معهم نشاطهم اهتماماتنا و أنشطتنا وبالتالي نكون معهم صداقات وبعضهم نخالف معهم نظراً لوجود مصالح متعارضة بيننا، لذا يمكن القول أن العلاقات في العمل تعتبر ذات أهمية، حيث أن هذه العلاقات إذا لم تتسم بالتعاون والمودة، وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخرين وإذا لم تشبع حاجات الود والصداقة والانتماء من خلال جماعات العمل فإن النتيجة تكون التوتر والقلق والملل الناجم عن سوء العلاقات بين الرؤساء والزملاء المرؤوسين.²

¹ - عبد الرحمن هيجان، " مرجع سابق"، ص 129.

² - سامي محسن الخناتنة، "مرجع سابق"، ص 107.

2-3-2: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة

تشمل مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة عدة متغيرات نذكر منها:

أولاً: ثقافة المنظمة :

هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكلا منهج وتفكير أعضاء المؤسسة و إدراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية¹. وقد تمثل سببا من أسباب ضغوط العمل إذا لم تتفق هذه الخصائص مع مطالب وإمكانيات الأفراد خاصة إذا كانت تتسم بالصرامة وعدم مراعاة حقوق الأفراد مما يتناسب مع احتياجاتهم وطموحاتهم وتحقق مبدأ العدالة في التعامل معهم.

ثانياً: عبء العمل:

ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد للقيام به، فزيادة حجم الأعباء الموكلة للفرد إلى معدل أعلى من المعدل المقبول يتسبب في إحداث مستوى عال من الضغط، وانخفاض حجم أعباء العمل إلى معدل أقل من المعدل المقبول، يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى و العصبية و الغياب و العزلة و الإهمال ويصنف عبء العمل إلى نوعين:

أ - عبء العمل الكمي: ويعرف عبء العمل الكمي بأنه " إسناد مهام للفرد لا يستطيع إنجازها ضمن الوقت المتاح"².

¹ - ابوبكر مصطفى محمود وفهد ابن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 420.

² - سمير عسكر، " متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، العدد 60، 1988، ص11.

ب - عبء العمل النوعي: ويعرف بأنه " إسناد مهام للفرد يتطلب إنجازها مهارات عالية لا يملكها"¹.

ثالثاً: ظروف العمل المادية

إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، ضوضاء، حرارة، ترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية.

رابعاً: غموض الدور:

يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج لعدة أسباب أهمها:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله
- قصور قدرات الفرد
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل (مع الرؤساء، المرؤوسين وزملاء العمل)².

خامساً: صراع الدور: يمكن تعريف صراع الدور بأنه " تعارض التوقعات المرتبطة بالدور "³ وينشأ عندما

يواجه الفرد العديد من تعليمات أو طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يقوم بأشياء لم يكن أصلاً يعملها

أو يعتقد أنها جزء من عمله⁴. وقد يكون صراع الدور:

¹ - سمير عسكر، مرجع سابق، ص 15.

² - صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 290.

³ - عبد الرحيم بن علي المير، " العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي و الأداء و الرضا و الصفات الشخصية"، الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 2، 1995، ص 211.

⁴ - مؤيد سعيد سليمان، " التوتر التنظيمي: مفاهيمه، وأسبابه، وإستراتيجيات إدارته"، الإدارة العامة، العدد 68، 1999، ص 84.

- 1 - صراع الأدوار : ينشأ هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد بطلين متعارضين، الإبقاء على احدهم يتعارض مع تحقيق الآخر ويؤدي هذا إلى زيادة التوتر وزيادة نية الفرد لتترك عمله.
- 2 - النزاع بين الأدوار : يحدث عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر، ومن أشهر الأمثلة في هذا المجال هو النزاع بين العمل والأسرة، فأحياناً يتطلب العمل السفر وبالتالي الغياب عن الأسرة، وإبقاء متطلبات دور معين يصاحبه زيادة القلق، والإجهاد مما يجعل من الصعب الإبقاء على متطلبات الدور الآخر، كذلك يمكن أن يحدث هذا النزاع عندما يوجد عدم اتساق بين متطلبات هذه الأدوار داخل العمل في حد ذاته (عضو هيئة التدريس يتوقع منه أن يكون مدرس، باحث، إداري).
- 3 - النزاع داخل الدور الواحد : ينشأ عندما تتعارض التوقعات داخل الدور الواحد (مثل: المدير، تخفيض العمالة، زيادة الإنتاجية) والرسائل الغير المتسقة التي تأتي من نفس المصدر تحدث عندما يواجه الفرد بتوجيهات متعارضة وغير متسقة من أكثر من شخص.
- 4 - صراع الفرد والدور : ويحدث هذا عندما تتصارع خاصية من خصائص وسمات الفرد (قيمة، حاجة، رغبة، مبدأ معنوي) مع الدور الذي يقوم به¹.

سادساً: النمو والتقدم الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي ب أنه "مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي التي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره². وتظهر الضغوط نتيجة لإحساس الفرد بأن فرص الترقية و التقدم و النمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها تحكمها معايير أخرى بخلاف

1- راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2000، ص 367.

2- جمال الدين مرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 375.

كفاءة الأداء، حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة التقدم في مساره الوظيفي، ويواجه الفرد في كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي تحديات كثيرة تسبب له شعورا بضغوط العمل نبرزها كما يلي:

1 - **بداية الوظيفة:** تعتبر هذه المرحلة مجهدة ومليئة بالإرهاق وعدم الراحة و السبب في ذلك

يعود للصدمة التي يشعر بها الفرد عند تعامله مع بيئة جديدة، وعدم وجود تجربة اجتماعية

ملائمة و الغموض في العمل، ومن التحديات التي يواجهها المورد البشري نذكر منها:

- الاغتراب الوظيفي (الشعور بالعزلة داخل المؤسسة) نتيجة لصعوبة التكيف مع مجموعة العمل.
- نقص الخبرة والمهارة اللازمة لأداء العمل
- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل

2 - **مرحلة تطوير و إدامة الوظيفة :** تتأثر هذه المرحلة بظهور عوامل الخبرة المهنية

والاجتماعية، ويتعرض الفرد في هذه المرحلة إلى الضغوط التالية:

- تقدم المعارف والمهارات
- شدة التنافس مع الزملاء في العمل من أجل الحصول على مزايا الترقية.
- زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد.

3 - **مرحلة إنهاء الوظيفة:** هنا يوجه المورد البشري إلى التقاعد أين يواجه تحديات كثيرة تضغط

عليه:

- فقدان السلطة والمزايا التي يملكها في العمل.
- التفكير في معاش التقاعد، ومصادر الدخل¹.

¹-سعد الدوسري، " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية": دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، 2005، ص 72.

سابعاً: التغيير داخل المنظمة:

إن هناك الكثير من التغيرات التي يواجهها الأفراد في منظماتهم والتي تتضمن التغيير في البناء التنظيمي وما سيتبعه من تغيير في البيئة الوظيفية أو نوعية الموظفين أو العاملين كذلك فغن التغيير قد يتضمن إدخال عنصر تكنولوجي جديد أو إدخال وسائل جديدة للاتصال وحفظ المعلومات واسترجاعها، قد تحدث بسبب ظروف خارجة عن إرادة المنظمة¹. وكثيراً ما تسبب هذه التغييرات الخوف الذي يساور الأفراد لإمكانية فقدان وظائفهم أو تخفيض مستوى دخولهم أو مكانتهم (الأدوار) وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل ومن تشديد الرقابة، وبالتالي زيادة الضغوط لدى الأفراد².

ثامناً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعتبر إفساح المجال أمام العاملين في اتخاذ القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم غذ يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل وتخفف بشكل غير مباشر من وجود النزاعات وتؤمن مزيداً من الانسجام³. وضعف مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يعني تهميشهم وبالتالي زيادة مقدار شعورهم بضغوط العمل وعدم أهميته.

تاسعاً: الهيكل التنظيمي:

وهنا يقصد بالهيكل التنظيمي "البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة و الأنشطة وخطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار"، إن شكل الهيكل

¹ - عبد الرحمن بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص 203.

² - كامل المغربي، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم"، دار الفكر، ط3، 2004، ص 316.

³ - محمد قاسم القربوتي، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، الأردن، ط2، 1993، ص 221.

التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة ومن العوامل المسببة لضغوط العمل¹.

عاشراً: نظام الأجور و الحوافز

ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما يرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره أنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات².

2-3-3: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة

تعرف البيئة الخارجية للمنظمة ب أنها كل العوامل والأطراف والعناصر والأشياء التي تقع خارج المنظمة والتي تؤثر فيها ، هذا يعني أن البيئة الخارجية للمنظمة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه هذه الأخيرة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها³ ، وعليها أن تراعي هذه العوامل لتحقيق أهدافها⁴، ويمكن أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة العوامل التالية:

أولاً: البيئة الاقتصادية:

وترتبط بالوضع الإقتصادي السائد في الدولة ، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي التي في حالة عدم إستقرارها فأنها تؤدي إلى شعور الأفراد بضغوط العمل، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المنظمات، وكذلك تحدث ضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 169.

² - محمد القريوتي ومهدي زويلف، " المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات و الوظائف"، ط 3، 1993، ص 281.

³ - أبو بكر مصطفى و فهد الغنيم، مرجع سابق، ص 250.

⁴ - سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص 75.

والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة، وبالمثل قد يؤدي التضخم إلى شعور الأفراد بضغوط العمل، حيث أن ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للأفراد ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة، وكذلك قد تكون سياسات الانفتاح الاقتصادي سبباً مهماً في حدوث ضغوط العمل، حيث أنه غالباً ما يصحب ذلك الانفتاح خصخصة المؤسسات الشيء الذي يضع الأفراد في مصير مجهول أمام الإدارة الجديدة¹.

ثانياً: التكنولوجيا

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. وكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنظمات، فإن المناخ التنظيمي يميل لأن يأخذ اتجاهاً مماثلاً من حيث التطور والحدثة والديناميكية والإثارة، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من المهام الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة، كما أن التكنولوجيا تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة في المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى².

1- شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 85.

2- حمدان مصلح البقمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 35.

ثالثاً: التغييرات في البيئة الثقافية والاجتماعية

البيئة الثقافية هي تلك الخصائص التي يحملها الأفراد من المجتمع عموماً كقيمهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم ، التي يتم تناقلها عبر الأجيال والتي تميزهم كثقافة وحضارة، أما البيئة الاجتماعية فتتمثل مجموعة العوامل و المتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات¹.

إلا أنه قد تبرز في بعض المجتمعات ظواهر تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمعات مثل انتشار حالة الإدمان².

إضافة إلى ذلك فإن زيادة دور المرأة في المجتمع وخروجها للعمل إلى جانب الرجل أدى إلى زيادة مستويات الضغوط الواقعة عليهما، نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتهما العملية والأسرية، وزيادة عدد المتعاملين وارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل، وبالتالي زيادة الضغوط على المدراء بالإضافة إلى ذلك نجد تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حيث وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المنظمة وهو ما يعتبر أمر صعب إن لم نقل مستحيلاً نظراً لن تعظيم مصالح اطراف معينة قد يؤدي على التقليل من مصالح أطراف أخرى وهو ما ولد شعوراً كبيراً بالضغط لمختلف العمال في المنظمة خاصة المدراء³.

¹ - نادية العارف، " الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2005، ص 81.
² - عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم-دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 19.
³ - شاطر شفيق، "مرجع سابق"، ص 86.

رابعاً: العوامل السياسية والقانونية

ترتبط العوامل السياسية بللوضع السياسي السائغ، الاستقرار السياسي والوعي والنضج السياسي¹. وتعتبر العوامل السياسية من العناصر الأساسية في البيئة الخارجية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، وتظهر تأثيراتها على الفرد في بعض الحالات ك تزايد الضغط مثلاً في فترة الانتخابات حيث أن سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غالباً ما يكتنفه الغموض، خاصة حينما يكون هذا السلوك مختلفاً اختلافاً جوهرياً عن سلوك أسلافهم² (غموض حول السياسات الضريبية، الاستثمارات الأجنبية...).

أما المتغيرات القانونية فتتمثل في مجموعة القوانين السائدة في المجتمع، والتي يمكن أن تكون سبباً في إحداث الضغوط، ومثال ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، أو القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين، والقوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي، إذ نادراً ما تقوم المنظمة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق حركتها³.

2-3-4: نماذج الضغط المهني:

هناك عدة نماذج نظرية حاولت تقديم تفسير لضغوط العمل لدى الأفراد، قصد إيجاد أساليب للتعامل معها، فقد تطورت هذه النماذج من خلال ممارسات وبحوث العديد من العلماء والمنظرين التي اقتصت في هذا المجال، وهذا يفسر تعدد النماذج وهذا التنوع يرجع لاختلاف الخبرات والخلفيات الثقافية والتعليمية وطبيعة الدراسة وأهدافها في حد ذاتها. وفيما يلي نقوم بعرض البعض من هذه النماذج المفسرة للضغوط العمل والنماذج المصنفة لمصادرها

¹ - سعاد نائف برونوطي، "مرجع سابق"، ص 109.

² - سيزلاقي اندر ودي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 183.

³ - شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 86.

2-3-4-1: النماذج المفسرة لضغوط العمل

سنحاول عرض بعض النماذج المفسرة لضغوط العمل بداية بالنموذج الاجتماعي البيئي لكاتز وكان، مروراً بنموذج فرنش وآخرون ثم نموذج ماكجراث وصولاً لنموذج قيبسون وآخرون.

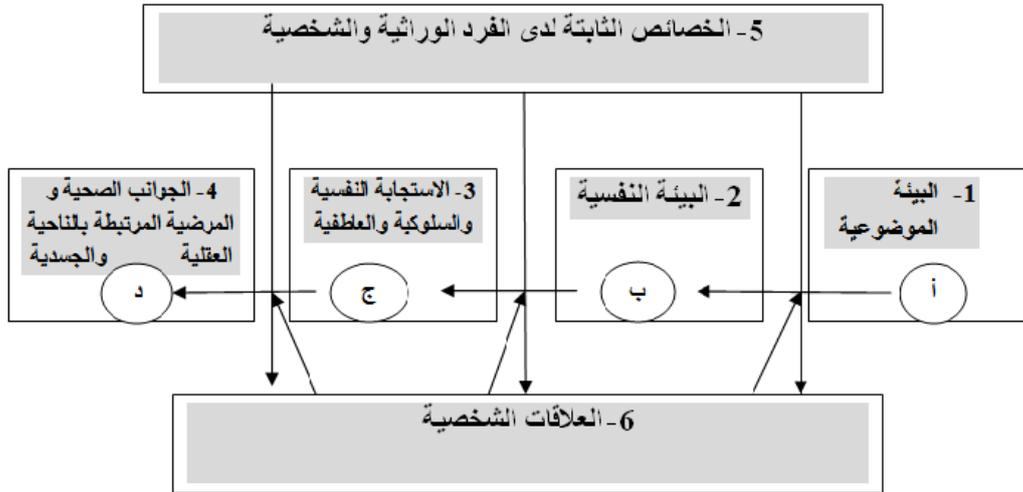
أولاً : النموذج الاجتماعي البيئي: كاتز وكان (Katz and Kahn)

قام بتصميم هذا النموذج كل من كاتز وكان واللذين حاولا الإلمام بجميع العوامل التي تساعد على فهم ظاهرة ضغوط العمل وكيفية تأثيرها على إدراك الفرد لهذه البيئة، والذي ينعكس على استجاباته ومن ثم يظهر في صحته الفسيولوجية، حيث يشير كل من كاتز وكان إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في درجة تعرض الفرد للضغوط واستجاباته لها، وأن أول هذه العوامل هي العوامل البيئية والتي تتضمن نوعين: البيئة الموضوعية وهي العوامل المتعلقة بالبيئة المادية في العمل مثل : الإضاءة، التهوية ومدى توفر وسائل الصحة والسلامة المهنية في العمل، والنوع الثاني هو البيئة النفسية : التي تتعلق بمدى تعرض سلامة الفرد للاضطرابات النفسية، مثل القلق ، الشعور بالاكنتاب وعدم الاستقرار، والتي تنعكس في آخر الأمر على تذبذب الكفاءة الإنتاجية للفرد، وتأثير هذه العوامل البيئية في درجة الضغوط لدى الأفراد، يتوقف على مدى إدراكهم لها وهذا يتأثر بالفروق الفردية بينهم، والتي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية والعاطفية الموجودة لديهم والتي تؤثر في الأسلوب الذي يستجيب به هؤلاء لهذه المؤثرات البيئية، وكذلك الجوانب الصحية و المرضية المرتبطة بالناحية العقلية والجسدية لهم، إضافة إلى طبيعة

الخصائص الثابتة لدى الفرد و المتمثلة في الخصائص الوراثية والشخصية التي يتميز بها الأفراد والشكل

التالي يوضح هذا النموذج¹:

الشكل رقم (2-4): النموذج الاجتماعي البيئي لكاتز وكان حول ضغوط العمل



المصدر: p31, Beehr, T.A. (1995). Psychological Stress in the Workplace. London: Routledge

ثانياً: نموذج فرنش وروجرز وكوب:

حاول كل من " فرنش و روجرز و كوب" عام " 1974" من خلال هذا النموذج أن يقدموا توضيحاً موضوعياً وذاتياً لمدى التوافق و التكيف بين خصائص الفرد والعوامل المرتبطة ببيئته ، حيث يشير هذا النموذج إلى وجود نوعين من عدم الموائمة بين الفرد و البيئة التي يتوقع أن تقود إلى التأثير السلبي على صحة ورضا العاملين هما:

النوع الأول: يتعلق بالتعارض بين حاجات الفرد، وتفضيلاته مع مكافآت المنظمة، وما تقدمه من مزايا جانبية.

¹– Beehr, T.A. (1995). Psychological Stress in the Workplace. London: Routledge, p 31.

النوع الثاني: يتمثل في عدم التقاطق بين مهارات الفرد، قدراته ومتطلبات وشروط الوظيفة، وفي كلا النوعين فإن الضغوط تنشأ من عدم الموائمة بين الفرد وبيئته، والتي ترتبط بتوفير شروط محددة يتعلق بعضها بطبيعة العمل الذي يمارسه الفرد وكيفية انجازه ومواعيد انجازه، وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائص الشخصية و الصحية¹.

ثالثاً: نموذج الضغوط المهنية لماكجراث (McGrath)

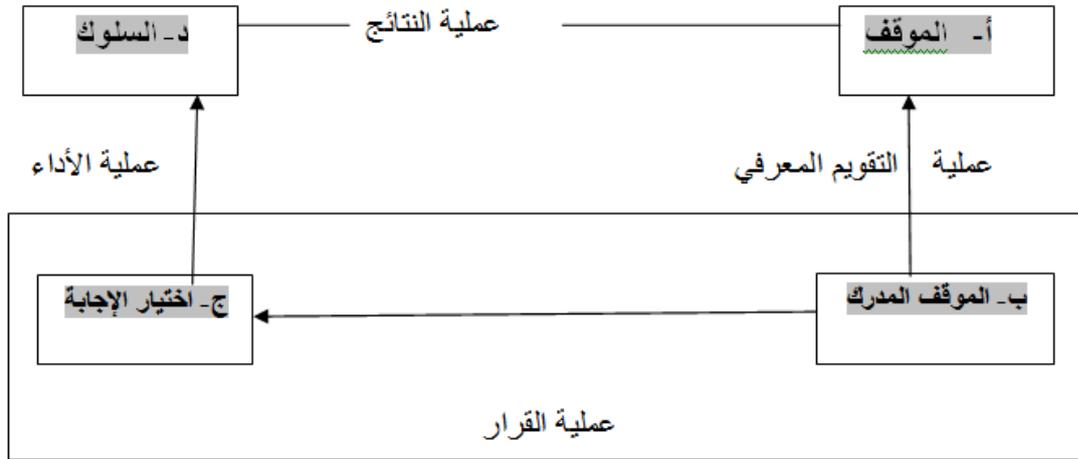
يرتبط هذا النموذج الذي صمم من طرف ماكجراث سنة 1976 بالعمليات التي تحدث أثناء مواجهة الفرد للإجهاد، وقد حدد (McGrath) أربعة مراحل تشكل حلقة مغلقة وتبدأ هذه الدورة بالظروف البيئية، فإذا أدرك الفرد أن الموقف سيؤدي إلى نتائج غير مريحة، وإذا تركت المواقف دون تعديل يصبح الموقف مجهداً، ويلجأ الفرد إلى بعض الاستجابات الذاتية التي تهدف إلى تغيير هذا الموقف وجعله أقل إجهاداً.

وبذلك تتشكل أربعة مراحل وفق نموذج ماكجراث هي: مرحلة التقويم المعرفي، وتليها عملية اتخاذ القرارات ثم عملية الأداء، و تأتي في نهاية الدورة عملية الحصيلة والتي يظهرها الفرد من خلال السلوك الذي سيظهره ، والشكل التالي يوضح هذه المراحل والعمليات بشكل مفصل².

¹ - عبد الرحمن الهيجان، "ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، 1998، ص58.

² - Beehr, T.A. (1995). Op cit, p32.

الشكل رقم (2-5): يوضح نموذج الضغوط المهنية لـ McGrath (1976).



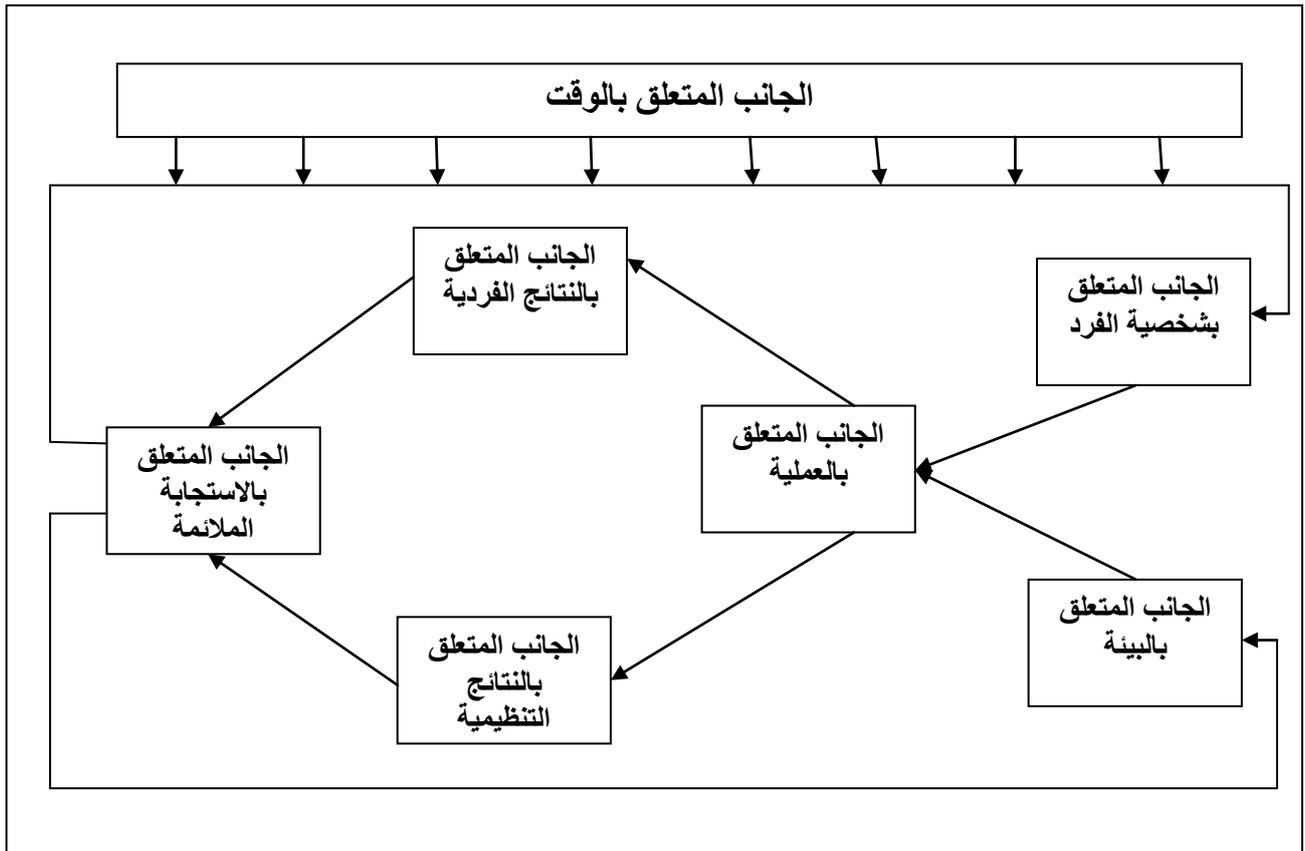
Source : Beehr, T.A. (1995). **Psychological Stress in the Workplace**. London: Routledge, p32.

ثالثاً: نموذج Beehr و Newman (1978)

قام كل من بيير و نيومان سنة 1978 بتصميم نموذج يضم العناصر الجوهرية لضغوط العمل، والعلاقة بين مسببات الضغوط و التوترات التي تصيب الفرد، حيث يظهر النموذج العلاقة بين الجانب البيئي والآثار أو النتائج الإنسانية التي تمثل التفاعل بين هاذين الجانبين، وهذه العلاقة بين مصادر ضغوط العمل ونتائجها التي تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلباً أساسياً في فهم الضغوط ويعتبر هذا النموذج شاملاً يمكن أن يكون دليل أو موجه رئيسي في فهم التفكير الاعتيادي بخصوص ضغوط العمل، والشكل التالي يوضح هذا النموذج¹.

¹– Beehr, T. A., & Newman, J. E. **Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review**. Personnel Psychology, 1978, 31, p 676.

الشكل رقم (2-6): نموذج Beehr and Newman حول الضغوط



Source: Beehr, T. A., & Newman, J. E. **Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review.** Personnel Psychology, 1978, 31, p 676.

رابعاً: نموذج قيبسون وآخرون

يحاول هذا النموذج أن يربط بين ثلاثة عوامل هي: العوامل الضاغطة وهي مصادر الضغوط التي تنقسم إلى أربعة عوامل (العوامل الفسيولوجية، عوامل ضغوط الجماعة، عوامل فردية وعوامل الضغط التنظيمية)، والضغط كعملية ونتائج الضغوط ويمكن تصنيف المصادر الضاغطة كالآتي:

أ -العوامل الفسيولوجية: وتشمل البيئة المادية التي تلعب دورا كبيرا في خلق الضغوط في منظمات العمل كعوامل الإضاءة، درجة الحرارة، الضوضاء، تلوث الهواء والمخاطر.

ب **جماعة العمل**: وترتبط بنوع العلاقات بين الأفراد وتشمل ضعف العلاقة مع الزملاء، المرؤوسين، أو المديرين، الافتقار إلى تماسك الجماعة، النزاع بين أفراد المنظمة، ونقص الدعم الاجتماعي من الجماعة ومؤازرتها.

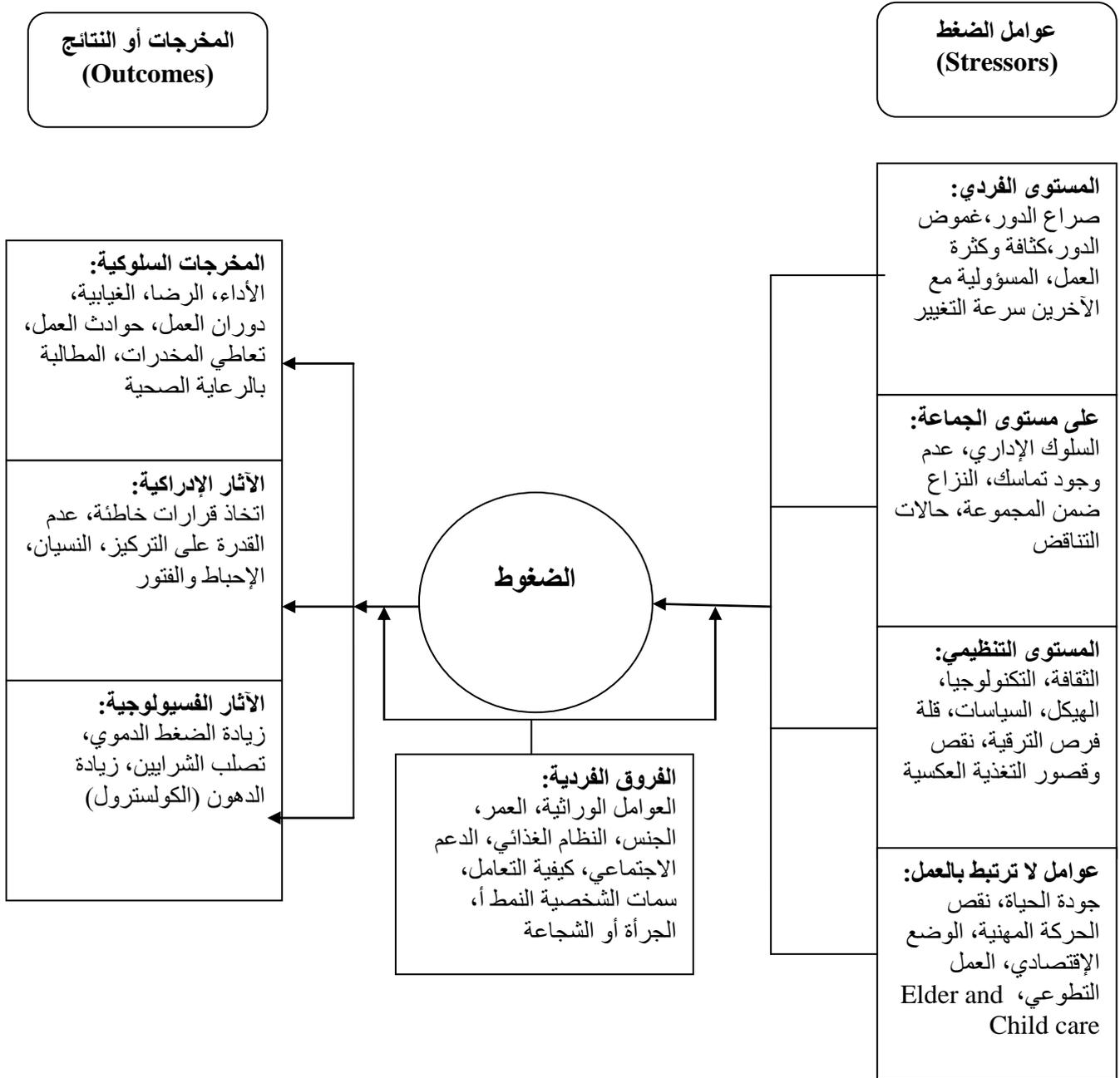
ت **العوامل الفردية**: وتشمل عوامل صراع الدور، غموض الدور، العبء الزائد والمنخفض في

العمل، قلة الرقابة والمسؤولية، عدم الاستقرار الوظيفي وعدم توفر فرص التقدم والترقية والنمو الوظيفي.

ث **العوامل التنظيمية**: وتشمل عوامل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، عدم وجود سياسة محددة وواضحة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات¹.

¹– Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R ; **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 14th edition. Boston: McGraw–Hill Irwin, 2012, p197.

الشكل رقم (2-7): نموذج قيبسون وآخرون



Source : Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R ; **Organizations: Behavior, Structure, Processes.** 14th edition. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2012, p197

2-3-4-2: النماذج المفسرة لمصادر ضغوط العمل : سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى النماذج التي

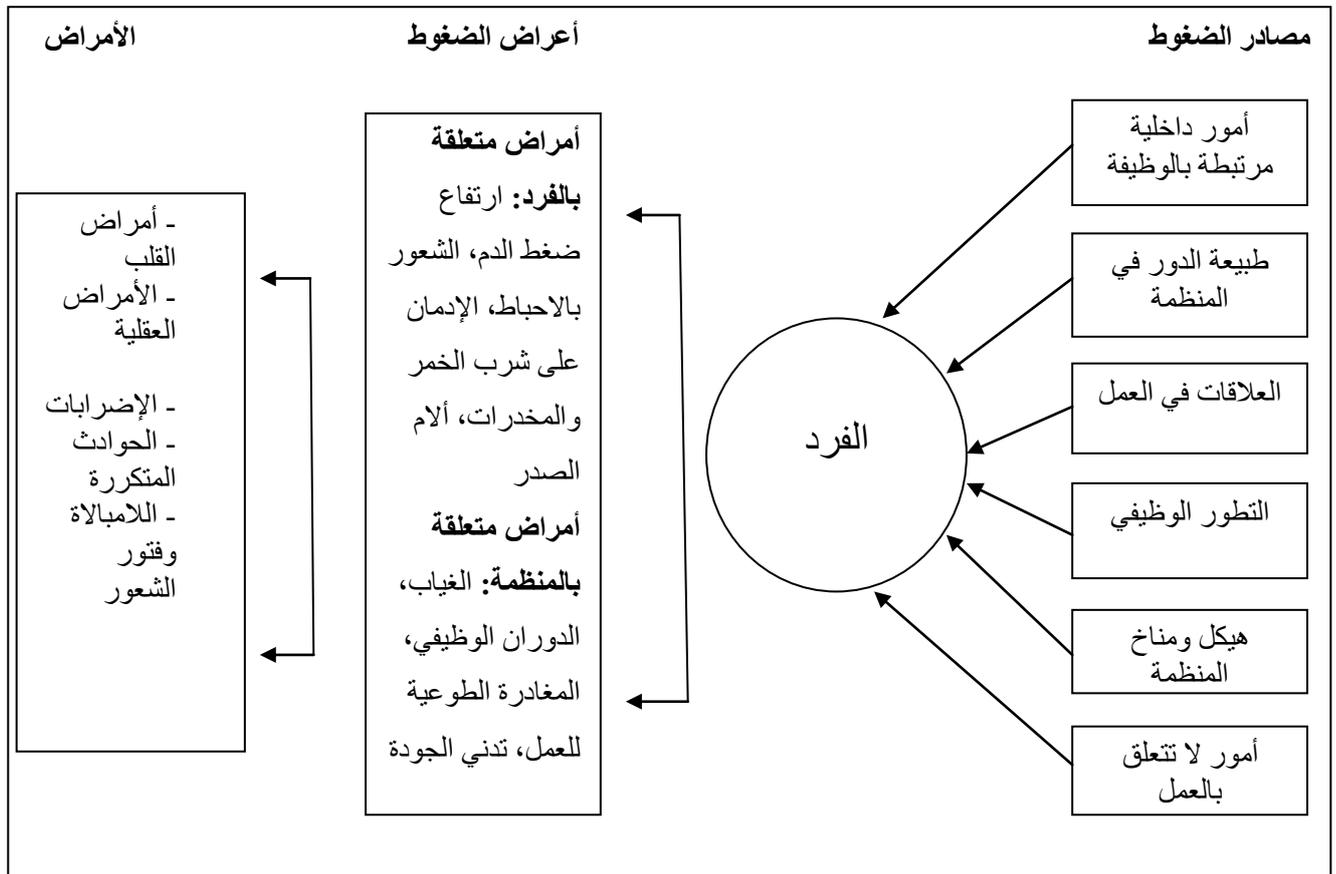
اهتمت بمصادر ضغوط العمل وهي كثيرة ومتعددة نذكر منها:

أولاً: نموذج كوبر و كارتررايت (Cooper and Cartwright) لتصنيف مصادر ضغوط العمل.

هذا النموذج يحاول الربط بين مصادر الضغوط و الأعراض و الأمراض الناجمة منها من خلال

عوامل وسطية التي تعتبر همزة الوصل بين المصادر والأعراض والشكل التالي يبين هذه العلاقات :

الشكل رقم (2-8): نموذج كوبر وكارتررايت لتصنيف مصادر ضغوط العمل

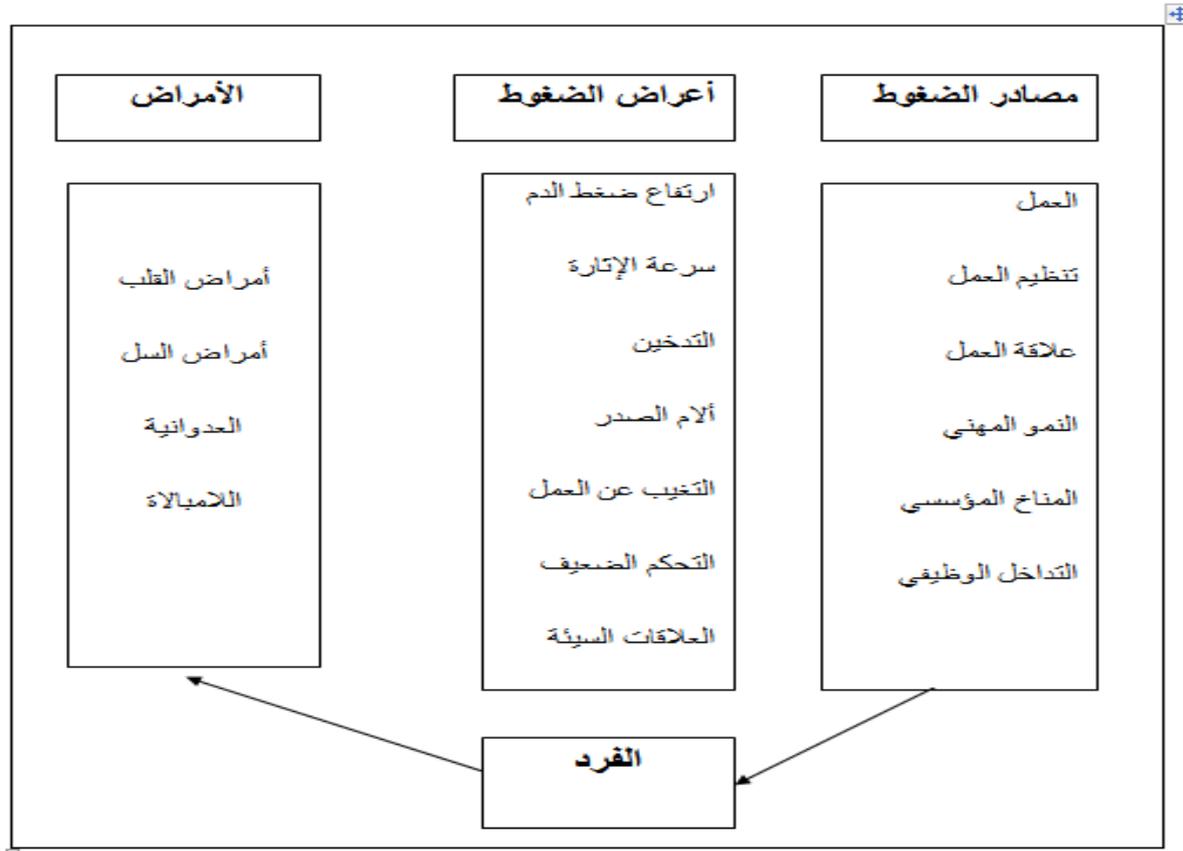


Source: Karen Danna Ricky and W. Griffin; Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature, Journal of Management, Vol. 25, No. 3, 1999. 357-384, p 360.

ثانيا: نظرية مارشال حول مصادر الضغوط:

حاول مارشال في هذا النموذج تحديد العوامل المسببة للضغوط في العمل، والأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي به في النهاية إلى أمراض القلب، وأعراض خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث، ويمكن رصد نموذج مارشال في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (2-9) : نموذج مارشال في الضغوط:



المصدر: مليكة شارف خوجة، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين"، مذكرة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة تيزي وزو، 2011، ص 72.

¹ - مليكة شارف خوجة، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين"، مذكرة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة تيزي وزو، 2011، ص 72.

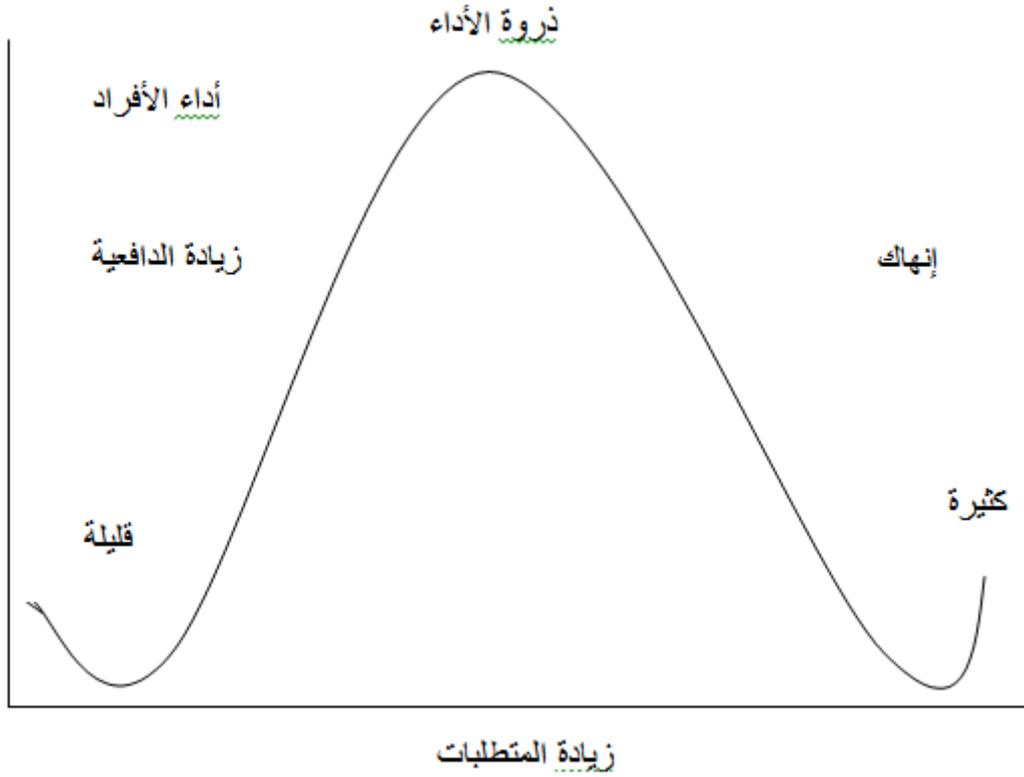
كما يوضحه الشكل فقد ركز هذا النموذج النظري على تبيان أهم مصادر ضغوط العمل وكيفية تأثيرها على الفرد، وذلك بالتطرق لأهم الأعراض التي تنتج و تؤثر على الفرد والمنظمة معا، نلاحظ من النموذج النظري أن البيئة تعتبر مصدرا من مصادر الضغوط عندما يفشل الفرد في التعامل معها.

ثالثا: نموذج "HEBB":

لقد اهتم "هاب" بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوط العمل، وفي هذه النظرية أكد "HEBB" أن العمل دون المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل حيث إن الزيادة في المتطلبات ستعتبر نوعا من الحوافز و المثيرات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت عن قدرة الفرد في الاستجابة لها والتوافق معها فأنها تؤدي إلى مستوى عال ي من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وبقل قدرته على الأداء بشكل عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات و التي تكون زائدة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والإثارة والعدوانية لأنفقه الأسباب، ويمكن رصد نموذج "HEBB" في الشكل التالي¹:

¹ - فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

شكل رقم (2-10): نموذج HEBB حول الضغوط:



المصدر: السيد فاروق عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

يوضح هذا النموذج النظري مصدر من مصادر ضغوط العمل وهو عبء العمل حيث أن زيادته تؤدي إلى أنهاك الفرد في حين أن قلته تؤدي إلى الملل.

رابعاً: نموذج التقدير المعرفي له لازاروس :

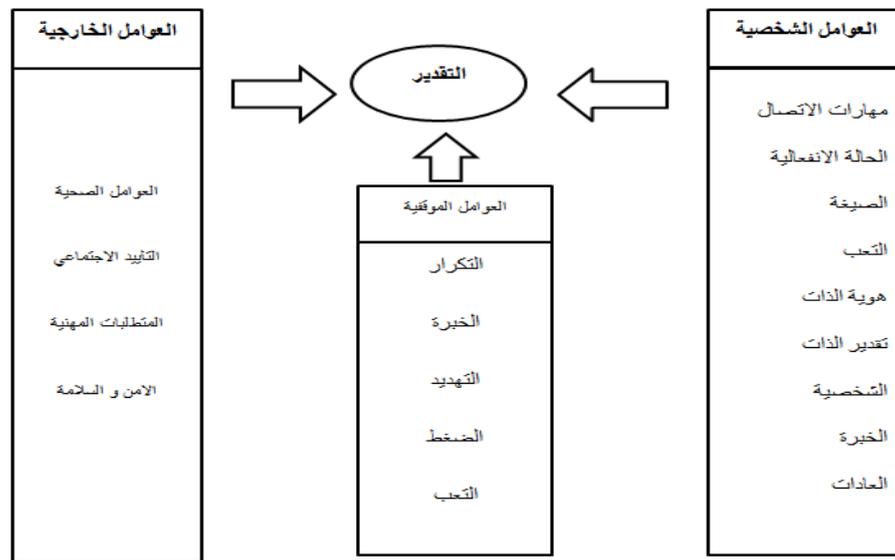
قدم هذا النموذج لازاروس (Lazarus, 1970) نتيجة للاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث إن تقدير مستوى التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه يربط بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته

الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف ، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها العوامل الشخصية، العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية، والعوامل المتصلة بالموقف نفسه، وتعرف نظرية التقدير المعرفي للضغوط بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف، ويمكن رصد هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11): يوضح النموذج النظري للتقدير المعرفي للضغوط:



المصدر: فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة،

2001، ص 101.

يتضح من الشكل أن الضواغط يتم إدراكها بشكل مختلف من قبل الأفراد ، ويتوقف ذلك على سمات شخصية الفرد وخبراته الذاتية ومهاراته في تحمل الضغوط وحالته الصحية، كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه ، قبل الحديث عن نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد الفرد، وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية كالتغيير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة¹. ومع أن النظرية تركز على تأثير العوامل البيئية و الذاتية على حد سواء، إلا أن النظرية تركز على العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أنه كلما تغيرت تقديرات الأفراد تغيرت معها عمليات تحمله وأفعاله و انفعالاته².

خامساً: نموذج سيزلاقي وولاس لمصادر ضغوط العمل

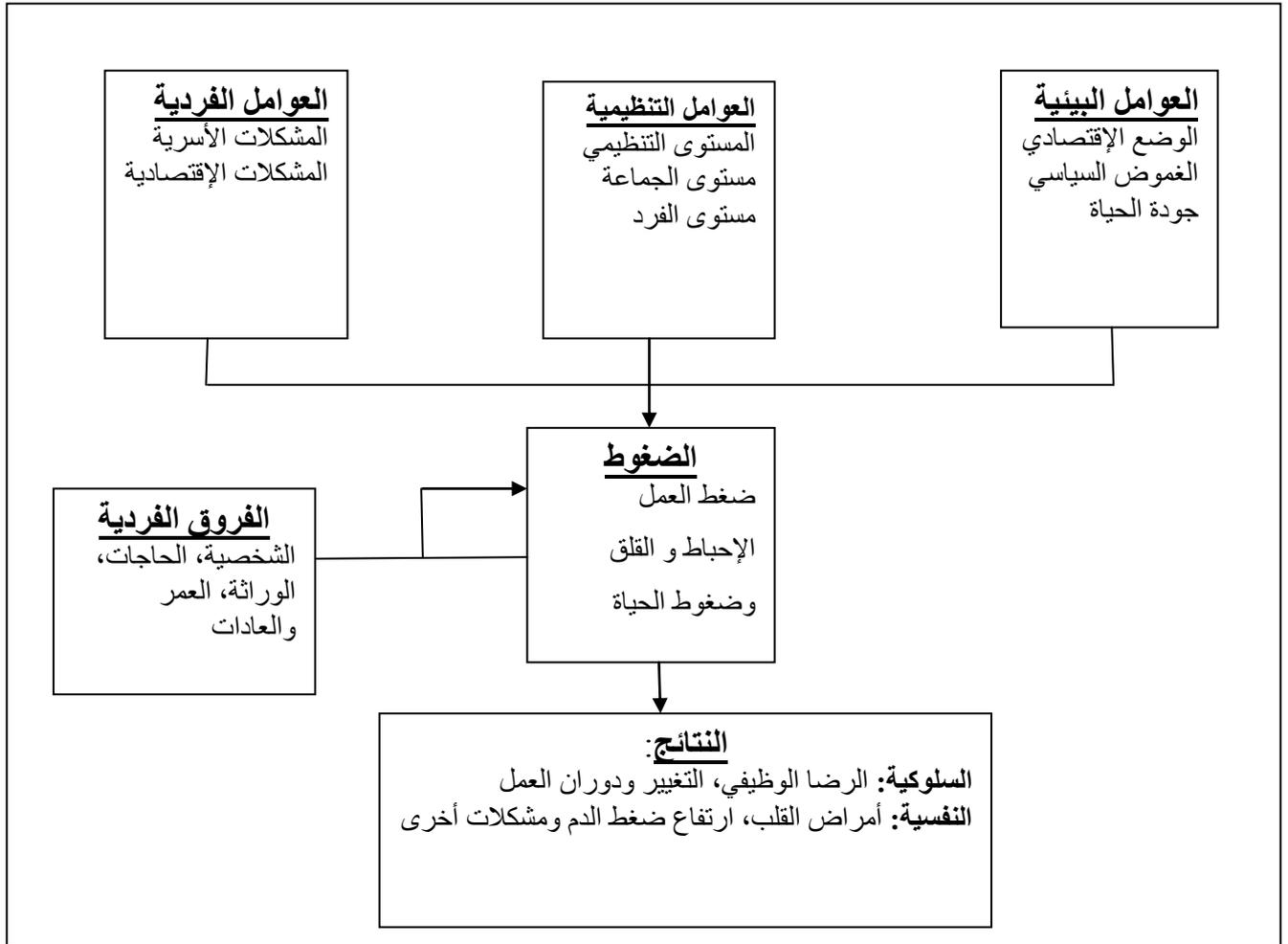
تستمد فلسفة هذا النموذج من أن ضغوط العمل تنشأ من ثلاثة مصادر رئيسية هي: العوامل البيئية، التنظيمية وعوامل ترتبط بالفرد نفسه، وتسهم مجتمعة في خلق أنماط مختلفة ومتنوعة من الضغوط التي ترتبط بالعاملين، لكن الفروق الفردية تجعل هذه الضغوط تختلف من فرد لآخر، ورغم تباين حدة الضغوط من فرد لآخر إلا أن هذه الأخيرة الناجمة عن هذه المصادر تترتب عنها نتائج وأثار سلبية (سلوكية، نفسية، صحية وفسولوجية) على العاملين الذين يتعرضون إليها، إضافة إلى أثار سلبية على المنظمة التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين وهذا يتبين من خلال الشكل التالي³:

¹ - فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص 101.

² - أحمد صالح، "أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية في ضغوط العمل اليومي لدى المهنيين"، دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية في مصر، جامعة الفيوم، 2009، ص 19.

³ - نايف بن فهد التويم، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص 75.

الشكل رقم (2-12): نموذج سيزلاقي وولاس لمصادر ضغوط العمل



المصدر: نايف التويم، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص 75.

4-2: آثار ضغوط العمل وطرق التعامل معها

تختلف مستويات الضغط التي يتعرض لها العاملون باختلاف العوامل الشخصية للفرد، أو وفقاً لدرجة تأثير العوامل أو المصادر المسببة للضغط، والإنسان لا يستطيع ولا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو المنظمة التي يعمل فيها أو شؤون حياته الشخصية، والتي لها انعكاساتها على صحته البدنية والنفسية وعلى أدائه في العمل وبالتالي يؤثر على أداء المنظمة ككل، إلا

أنه يستطيع التقليل من آثارها، التخفيف منها أو تجنبها بانتهاجه أساليب معينة، أما المنظمة فهي الأخرى تمتلك الوسائل والطرق التي تسمح بمعالجة ضغوط العمل التي يعاني منها الأفراد العاملين فيها.

وعلى الرغم من أنه لا يمكن اعتبار النتائج الناجمة عن ضغوط العمل دائماً سلبية، بل أنها من الممكن أن تكون إيجابية كذلك، إلا أن معظم الدراسات والبحوث كما يشير سيزلاقي ووالاس (1991) قد ركزت على النتائج السلبية، وذلك لما يترتب عليها من أضرار على الفرد والمنظمة والمجتمع عامة¹.

2-4-1: الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

يمكن أن تترك الضغوط آثاراً إيجابية لدى الفرد والمنظمة إلا أنه قليلاً أو نادراً ما تذكر، الأمر الذي سنسلط عليه الضوء من خلال هذا المطلب.

أولاً: آثار ضغوط العمل الإيجابية على الفرد : إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها عندما تكون معتدلة من حيث المستوى والمدة والتكرار، ومن هذه الآثار نذكر ما يلي: التحفيز على العمل، تجعل الفرد يفكر في العمل ويهتم به، تساعد على زيادة تركيز الفرد على العمل على نتائج العمل، النوم بشكل مريح و المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر ، تساعد الفرد على الشعور بالمتعة والشعور بالإنجاز و تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة ، تمكن الفرد من النظر للمستقبل بالتفاؤل والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة².

¹ - سيزلاقي أندر ودي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 188.

² - محمود العميان، مرجع سابق، ص 165.

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المنظمة:

كما تؤثر الضغوط على الفرد بشكل إيجابي كما أشرنا، فإن العديد من الأديبات والدراسات النفسية والإدارية أشارت إلى أن ضغوط العمل قد تؤدي في بعض الحالات إلى أثار إيجابية، عندما تكون بمستوى معتدل بشكل يمكن أن يهاهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي ذكر لأهم الآثار الإيجابية التي تخلفها ضغوط العمل المناسبة على المنظمة.

- 1 - **تدعيم العلاقات الاجتماعية في المنظمة:** حيث أن ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك ومستمر بين مختلف الموارد البشرية في المنظمة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل.
- 2 - **اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المنظمة:** والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل، والتي تستطيع التكيف مع الحالات الصعبة والمعقدة، لأنها تظهر تحديات في العمل عند مواجهتها للضغوط، فتتضح قدرات وخبرات الأفراد العلمية في التعامل مع المواقف الصعبة وهكذا يمكن للمؤسسة أن تستغل قدرات عاملها والتي ظهرت أثناء التعامل مع ضغوط العمل.
- 3 - **حل المشكلات التي تحول دون قيام الأفراد بأداء مهامهم بفعالية:** والتي تظهر أثناء المعاناة من ضغوط العمل المرتفعة، وبالتالي تصبح ضغوط العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تأدية المنظمة لأنشطتها اليومية بفعالية.
- 4 - **تنمية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الأفراد في المنظمة:** حيث يتطلب التعامل مع ضغوط العمل زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال.

5 - زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للأفراد: وهو ما ينعكس بالإيجاب على المنظمة، حيث يعم فيها الاستقرار في العمل ويسود فيها الأداء المتميزة¹.

2-4-2: الآثار السلبية لضغوط العمل

تأخذ آثار ضغوط العمل صوراً متعددة على الفرد وعلى المنظمة، فقد تكون سلوكية، نفسية، جسمية أو اجتماعية وقد تكون شاملة إذا تعرض لها الفرد بمستويات مرتفعة، وبما أن المورد البشري يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة ، فإن أي خلل قد يصيبه نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة ويحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف الباهظة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي، ومن أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد والمنظمة نذكر ما يلي:

أولاً: الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد:

إن تعرض الفرد لمستوى مرتفع من ضغوط العمل وبصفة مستمرة ولمدة زمنية طويلة ، ستظهر مؤشراتنا عليه على شكل اضطرابات وضعف وكسل، وتظهر نتائجها على صحته الجسدية وعلى سلوكياته وحتى على نفسيته.

1 - الآثار الجسدية أو الفسيولوجية لضغوط العمل: تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث

بعض الآثار السلبية الضارة على صحته وسلامته البدنية وتظهر في الاضطرابات الجسدية، ومن أهم الأمراض التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: أمراض القلب، السكري وقرحة المعدة ، الصداع، ارتفاع ضغط الدم، التجلطات، تعرق اليد وبرودة الأصابع ، ازدياد سرعة ضربات القلب والتنفس بصعوبة²، وقد توصلت إحدى الدراسات أن هناك علاقة بين

¹ - شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 134.

² - تغريد عمار، "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 50.

ضغط العمل وزيادة قابلية الإصابة بالتهاب المفاصل وسوء أداء جهاز المناعة¹، والتي تؤدي إلى العجز عن العمل و الغياب المتكرر.

كما تشير نتائج الدراسات والبحوث أن هناك علاقة قوية بين الضغوط وصحة الإنسان ، حيث يرى البعض أن الضغوط مسؤولة عن 50 % إلى 70% من الأمراض التي يعاني منها الإنسان وتدخل فيها الأمراض الخطيرة، بل أن البعض يرى أنها مسؤولة عن تقليل مناعة الإنسان ضد بعض الأمراض التي تسببها البكتيريا والفيروسات².

2 - الآثار السلوكية لضغوط العمل : من بين الآثار التي ترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط

عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الطويل. ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: الغياب ودوران العمل، اضطرابات في عادات الأكل، المعاناة من الأرق والتغيير في عادات النوم، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة³.

3 - الآثار النفسية (السيكولوجية) لضغوط العمل : يشير أردن (2008) أنه يمكن أن تحد الآثار

النفسية للضغط الذي يستمر لفترة طويلة من قدرة الفرد على الأداء في العمل، وهذا ما يدخله في حلقة مفرغة، حيث أن ضعف الأداء يعرضه للمزيد من الضغوط، فإما أن يواجه مشاكل في عمله أو أن يضعه المشرف تحت المراقبة الشديدة والمستمرة، وحتى يعوض ذلك قد يتعجل في تحقيق المزيد وهذا قد يدفعه إلى ارتكاب الأخطاء أو يتعرض للإصابة، أو قد يظهر ذلك في

¹ - Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge ; **Organizational behavior**, 15th ed, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p 601.

² - جرينبرج جيرالد و روبرت بارون، "مرجع سابق"، ص 268.

³ - علي القحطاني، "القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 51.

جودة العمل، كذلك قد تتعدد الأعراض النفسية والانفعالية وأحيانا يصعب تمييزها على أنها علامات الضغط، ويعتبر عدم الرضا عن العمل أبسط وأوضح تأثير نفسي لضغوط العمل على الأفراد، كما أن الضغوط قد تنتج بعض الآثار النفسية الأخرى مثل : الشعور بالاكتئاب والقلق، عدم الاستقرار، واضطرابات الشخصية ، الإحباط، الكآبة، والشك بالقدرات الذاتية، وأهمية الدور الذي يقدمه الفرد والشعور بالاضطهاد.

والخطر يكمن في عدم الانتباه لهذه الأعراض والتي تتضاعف لتخلق حالات مرضية صعبة كالانهيار العصبي، لذا فإننا نواجه كل هذه المثيرات باستجابات قصدية أو غير قصدية في حياتنا العامة و في حياتنا المهنية على وجه التحديد، و هذه المواقف الضاغطة تنعكس على الصحة النفسية و التكيف الاجتماعي - المهني للعمال، خاصة إذا كان مصدر الضغوط سوء العلاقة المهنية مع رؤساء العمل¹. وعادة ما تحدث كل الأنواع الثلاثة للآثار السلبية لضغوط معاً، وتختلف ردود فعل الأفراد وأيضاً تختلف مشاعر الضغوط لموقف معين باختلاف الأفراد، فردود الفعل هي حالة فردية².

¹ - سمير بن موسى، "الضغوط المهنية و آثارها على العمال نفسياً و صحياً - نموذج مركب تمييع الغاز بأرزيو بمجمع سوناتراك"، مداخلة في ملتقى وطني حول الضغط النفسي واستراتيجيات التكفل و الوقاية، سطيف، نوفمبر 2010.

² - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 277.

ثانيا: الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة كما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، توظيف عمال جدد، تشغيل عمال إضافيين، تعطيل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل). كشفت الدراسات أن ما بين 50% و 60% من مجموع أيام العمل الضائعة هي مرتبطة بالضغوط في العمل¹، وطبقا لمعلومات من هيئة إحصاءات العمل في بريطانيا فإن العاملين الذين يتغيبون بسبب الضغوط سيكونون متغيبين عن العمل لفترة 20 يوم سنويا (أي ما يقارب شهر عمل كامل).
- كما تشير الإحصائيات إلى أن 40% من الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يفعلون ذلك بسبب الضغوط، حيث قدرت شركة " Xerox " أن تكلفة توظيف مدير تنفيذي بديل في الإدارة العليا تتراوح بين المليون والمليون ونصف دولار، وتكلفة الموظفين العاديين تتراوح بين 3000 إلى 15000 دولار.
- ارتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المنظمة لمنظمات عمل أخرى يكون فيها ضغط عمل أقل وأخف.
- ارتفاع معدل الغياب عن العمل و كذلك التأخير.
- انخفاض في الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي، مما يحدث عدم حب العمل وضعف الولاء والانتماء للمنظمة من قبل مواردها البشرية.
- انخفاض في الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.
- ارتفاع تكلفة التشغيل بسبب كثرة الأخطاء، و علاج الأمراض والحوادث، وهدر الوقت وأخطاء متعمدة للتجهيزات، وتكلفة التوقف عن العمل بسبب المرضى.

¹ -Tom Cox, Amanda Griffiths et Rial Gonzalez ; **recherche sur le stress au travail** , L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, United Kingdom , 2006, p 98.

- انخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة، واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين.

- ظهور اتجاهات غير تعاونية¹.

2-4-3: طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد

هناك العديد من الوسائل و الأساليب المستخدمة للتخفيف ومعالجة ضغوط العمل الناشئة عن العمل و الجماعة و المنظمة و الحد من تأثيراتها، ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل ومن هذه الطرق نجد:

1 - **الكشف الطبي:** الذي يجريه الطبيب، حيث يمثل مطلباً أساسياً، تقريبا، لأي برنامج لإدارة أو

تخفيف وطأة الضغط، إذ أن معرفة الحالة البدنية وعادات التدخين وتناول الكحول والسجل

الطبي لمرض القلب والشرايين والوراثة تساعد في معرفة الأسباب والآثار المحتملة للضغط².

2 - **التمارين الرياضية:** قد أثبتت الدراسات العلمية أن ممارسة التمرينات الرياضية تؤدي إلى رفع

فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص

الذي يمارس الرياضة يمتلك القدرة على تحمل الأعباء الجسمانية أو النفسية للعمل، فهي أحد

الوسائل المعروفة للتخلص من الضغط أو التوتر، ومن الملاحظ أن انتشار الأندية أو مراكز

اللياقة الصحية ترتبط ارتباطا وثيقا بانتشار الوعي حول دورها في تخفيف الآثار الناتجة عن

مواجهة الضغوط، فمن مزاياها أن تؤدي إلى حدوث انفراج ذهني للفرد وتساعد على مقاومة

¹ - عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 596-597.

² - سيزلاقي أندر ودي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 91.

التأثيرات الفسيولوجية الناتجة عن القلق وكذا مقاومة الإجهاد من خلال الرفع من فعالية أعضاء الجسم بالشكل الفعال والمناسب¹.

3 - **التأمل:** حيث يجلس الفرد في موقع هادئ وبوضعية مريحة وعيناه مغلقتان، ويبدأ بتركيز فكره على شيء معين، أو ترديد عبارات كالدعاء لوضع دقائق لعدة مرات كل يوم، وقد قيل أن هذه الطريقة تتيح للذهن إمكانية تحاور التجارب الضاغطة يوميا والوصول إلى حالة ذهنية اهدأ، فهذا يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم واستهلاك الأوكسجين².

4 - **الاسترخاء:** وهو قيام الفرد باختيار مكان بعيد عن المؤثرات الخارجية، والمثيرات المزعجة، حيث أن جلوس الفرد مستريحا وهدئا يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب عليه راحة الجسم³.

5 - **الفكاهة:** لقد أشارت الأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الأفراد، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

6 - **ضبط السلوك ذاتيا:** حيث يقوم الفرد بالسيطرة على الأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه، فمثلا مدير المبيعات الذي يواجه سيلا مستمرا من شكاوى العملاء طيلة اليوم، يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم

¹ - أحمد عبد الروهاب، "السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، القاهرة، 2000، ص 164.

² - صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 306.

³ - سيزلاقي أندرو، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 191.

بالنظر في هذه الشكاوى ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط، كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.

7 - إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

8 - شبكة العلاقات : وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق قوى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له¹.

9 - التغذية الحيوية المرتدة: وهي طريقة لعرض أجهزة الجسم بصورة تدركها الحواس لمعالجتها عن طريق توجيهها بالعقل الواعي، حيث يستطيع الشخص إجراء تعديلات ملحوظة في معدل ضربات قلبه وضغط الدم والموجات الدماغية وذلك باستخدام الحاسب الآلي المتطور وأساليب التسجيل المتطورة².

10 - إدارة نمط الحياة : من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك كإتباع نظام غذائي سليم، ومحاولة الموازنة بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد، فلا يجب أن يعطي كل حياته للعمل وإنما يخصص جزءاً لأسرته وأنشطته الثقافية والاجتماعية، وهذا يساعد على تجديد نشاط الفرد ويجعله أكثر هدوءاً وأكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.

11 - الإدارة الفعالة للوقت : يستطيع الفرد التحكم و تخفيض التوتر الناتج عن الضغوط بإتباع أسلوبين هما: إدارة الوقت بفعالية أي القدرة على تحقيق ما نريد من أهداف بالوقت المتاح، وإدارة الوقت بكفاءة أي تحقيق الأهداف المنشودة بأقصر وقت ممكن، ومن أهم الطرق

¹ - أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1986، ص 423.

² - حريم حسين، مرجع سابق، ص 298.

للتعامل مع الضغط على الوقت استعمال مفكرات يومية، للتمييز بين ما هو مهم وما هو طارئ وتحديد الأنشطة و المهام المطلوب إنجازها، ثم ترتيبها حسب أهميتها وجدولة تلك الأنشطة و المهام وتحديد أوقات إنجازها حسب الأولوية¹، وإن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال والانشغال بأمر تافهة على احتساب أمور أكثر أهمية وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد، ولضمان الإدارة الفعالة للوقت لابد من مراعاة ما يلي:

- أ - **تحديد أولويات العمل وتنفيذها:** أي تحديد الأمور الأكثر أهمية لإعطائها الأولوية، والأمور التي يمكن تأجيلها، والأمور الاستثنائية التي يجب التفاعل الفوري معها.
- ب - **عدم السماح للآخرين بالمقاطعة:** فالمقاطعات الكثيرة أثناء وقت العمل تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تساعد على التركيز في الأمور التي يتم دراستها، ويمكن التغلب على ذلك بتحديد ميعاد معين لكل موظف لغرض كل الأمور المتعلقة بعمله دفعة واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.
- ت - **تفويض السلطة للآخرين:** وذلك في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بأعمالهم وبالتالي يمكن التركيز على الأمور الهامة ويقلل من تردد المرؤوسين على الفرد، وبالطبع فإن عملية تفويض السلطة يجب أن تكون بطريقة حكيمة بحيث لا يفوض إلا لمن لديه الاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار².

12 - التوجه إلى الله: مما لا شك فيه أن ممارسة الصلاة وتلاوة القرآن والاستشهاد بهدى الرسل

ومناهجهم في السلوك والتصرف مع الآخرين يساعد في منع الضغوط والحد من الآثار السلبية التي قد تترب عنها، وهنا نتذكر قوله تعالى في محكم آياته: **"الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ**

¹ - محمد الماضي، " ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك المركزي الأردني"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2014، ص 23.

² - جرينبرج جيرالد و روبرت بارون، مرجع سابق، ص 270.

قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ ^١ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ" ¹، ومن قول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: "أرحنا بها يا بلال" يعني الصلاة.

13 - ترك العمل : قد يكون احد المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط هو أن يغير الفرد نوعية العمل في نفس المنظمة أو ينتقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر، أو يترك العمل بالمنظمة ويبحث عن فرص عمل بديلة في منظمات أخرى، حيث قد يعد ذلك السبيل الوحيد المناسب لمواجهة حالات ضغوط العمل المزمنة أو المستعصية².

2-4-4: طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي:

1 - إدارة ثقافة المنظمة : حيث تقضي أن تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة

فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة وبعد ذلك ينبغي أن تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الأفراد لتصبح جزءا من قيمهم وسلوكهم³.

2 - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي : من حيث المستويات التنظيمية و العمليات و السياسات و

الإجراءات مما يتيح لأفراد مجالا أكبر من الانفتاح و الاتصالات، اللامركزية، تفويض

¹ - القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية (28)

² - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 165.

³ - عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 366.

السلطة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية مثل عبء العمل بالإضافة إلى إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يتناسب مع تطلعات وإمكانيات الفرد في العمل¹.

3 - إعادة تصميم الوظائف: يكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوظائف حتى تكون ذات معنى

و أهمية، بهدف تخفيض أعباء الوظيفة أو إثرائها، وتوفير مقدار مناسب من السلطة للأداء، حيث نجد أن الوظائف تفقد معناها وقيمتها لأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتيني ممل، كما يمكن أن تفقد معناها من انعدام حرية التصرف فيها.

4 - التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم : يقع الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية إلى

مخالفات بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم مما تسبب الكثير من الضغوط لمرؤوسيه، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا ما يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى².

5 - تطوير نظم الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب: وذلك من خلال تعيين أفراد لديهم القدرة

و الخبرة و التدريب اللازم الذي يؤهلهم للقيام بالعمل المطلوب، حيث تساعد برامج استقطاب المتقدم بالوظيفة بتزويده بصورة واضحة عن مهام ومزايا واشتراطات شغل الوظيفة وبالتالي إمكانية الحكم على مدى توافقها مع احتياجاته وتوقعاته³، أما بالنسبة للتدريب فإلى جانب

¹ - أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سابق، ص 421.

² - محمود العميان، "مرجع سابق"، ص 169.

³ - جاد عبد الوهاب، "مرجع سابق"، ص 160.

تدريب الموظف على المطلوب أداءه وكيفية الأداء، تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادف من مشكلات في العمل¹.

6 - إدارة النزاعات في بيئة العمل بفعالية: يمثل النزاع جزءاً من طبيعة المؤسسات والمنظمات،

ولا تقتصر مواجهته وحله على الفرد فقط وإنما يتعدى ذلك إلى المنظمة التي يعمل بها هؤلاء

الأفراد، لذا فإلغاه من الضروري أن تسعى الإدارة إلى حل النزاع قبل أن تتعكس آثاره السلبية

على الأداء التنظيمي وتستخدم المنظمات عدداً من الاستراتيجيات لمواجهة النزاع ومنها:

• **التجنب:** أي التفاوض عن أسباب النزاع في الوقت الذي يستمر فيه النزاع تحت ظروف

محكومة.

• **التهدئة:** من أجل كسب الوقت حتى تهدأ مشاعر الأطراف المتصارعة وتخف حدة النزاع بين

الطرفين المتصارعين.

• **استخدام القوة:** وذلك بإنهاء النزاع بأسرع ما يمكن بتدخل السلطة العليا ووضع سياسة محددة

للتعامل مع هذه النزاعات.

• **المواجهة:** حيث تعمل الإدارة على إتاحة الفرصة للجماعات المتصارعة إلى النقاش².

7 - **الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة :** كالعامل على وضع جداول عمل يومي مرن يساعد

الأزواج العاملين على إعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من التعارض.

8 - **برنامج رفاهية الموظفين :** حيث تعقد ورشات عمل لتدريب الموظفين على بعض النواحي

السلوكية التي تساعد على تخفيف الضغوط مثل التدريبات البدنية، والنظم الغذائية، وما شابه

¹ - سيزلاقي أندر ودي، مارك جي ولاس ، "مرجع سابق"، ص 191.

² - جمعة سيد يوسف، "مرجع سابق"، 142.

ذلك وبالطبع فإن مسؤولية الشركة تنحصر في تزويد الفرد بالمعلومات المطلوبة في آجال من خلال التدريب وتبقى مسؤوليته الفردية عن حياته الخاصة¹.

وهذه بعض البرامج التي تستخدمها شركات أمريكية للسيطرة على المشكلات الصعبة للعاملين:

- إحدى الشركات الأمريكية استثمرت مبلغ 3 مليون دولار في برنامج للرعاية الصحية داخل المنظمة، يقول أحد المسؤولين بالشركة أن هذا البرنامج أدى إلى تخفيض تكاليف العلاج وخفض نسبة الغياب بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد الذين استفادوا من هذا البرنامج في خفض أوزانهم وارتفاع لياقتهم البدنية والتوقف عن التدخين.

- إحدى الشركات في نيويورك قررت دفع 100 دولار للفرد عن كل رطل يستطيع إنقاصه من وزنه خلال فترة قدرها 6 أشهر، وقد حقق هذا البرنامج نجاحا كبيرا، حيث نجح أحد كبار الإداريين في إنقاص وزنه بمقدار 47 رطلا، نفس الشركة كانت تدفع 500 دولار لكل من يقلع عن التدخين في خلال عام.

- كما تتصدى منشآت عديدة بالولايات المتحدة لمشكلات الإدمان من خلال برامج يطلق عليها برامج مساعدة المستخدمين (Employee Assistance Program) واختصارها (EAP) هذه البرامج يتم تنفيذها في جو من السرية بين الشركة والمدمنين من موظفيها، حيث تتعاقد الشركة مع إحدى المؤسسات العلاجية المتخصصة في مشكلات الإدمان، كما يتم تدريب المشرفين على التعرف على المدمنين من الموظفين وعندما يتم التعرف على أحدهم داخل المنظمة يتم استدعاؤه وتخييره إما الاستسلام لبرنامج العلاج الذي تقدمه الشركة أو مواجهة الفصل من العمل².

¹- جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، "مرجع سابق"، ص 271.

²- أبو بكر محمود، "مرجع سابق"، ص 100.

2-5: خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن ضغوط العمل تحدث نتيجة تفاعل ما بين شخصية الفرد والمثيرات المختلفة سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها، والتي ممكن أن نتوك أثارا على الفرد مما يؤثر على أداء المنظمة ككل. وهذه الآثار ليست كلها سلبية وإنما يمكن أن تكون إيجابية وهذا يعتمد على مستويات الضغوط التي يتعرض لها الفرد وكذا طول مدتها ومدى تكرارها.

واتضح لنا كذلك أنه يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل أو تجنبها بانتهاج الفرد أساليب معينة إلى جانب الوسائل والطرق التي يمكن للمنظمة توفيرها له ما يعني وجود تكامل ما بين الأدوار للتخفيف من حدة الضغوط.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

3-1: مقدمة الفصل

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، إذ أنه يعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية للمنظمة من أجل البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها، والوصول إلى أسمى أهدافها، ولأن الأداء الوظيفي للعامل ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة ويعتبر أهم مؤشر في ذلك، فإن معظم المنظمات تعتبر أن المورد البشري هو المحور الحقيقي للقيمة المضافة.

الأمر الذي دفعنا للتطرق إلى الأداء الوظيفي في هذا الفصل، حيث تضمن العنصر الأول ماهية الأداء الوظيفي من خلال تناوله لمفهومه، عناصره، محدداته وكذا أهميته، معدلاته ومعايير، ثم التعرف على طرق تحسينه، أما العنصر الثاني فسنتطرق فيه إلى تقييم الأداء الوظيفي من حيث ماهيته، متى يتم والأطراف المسؤولة عنه، معايير والمراحل التي يمر بها وكذا المشاكل التي يواجهها وكيفية علاجها وتفاديها، وفي الأخير الطرق المختلفة التي يمكن أن يتم قياسه من خلالها.

في حين أن العنصر الثالث سيكون عن تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة عليه، ثم التعرف على مختلف وجهات النظر المرتبطة بطبيعة علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.

3-2: مدخل للأداء التنظيمي

اهتم العديد من الباحثين بالأداء التنظيمي لما لهذا الموضوع من أهمية بالنسبة للأفراد و الجماعات والمنظمات، إلا أن آراء المفكرين و الإداريين كانت مختلفة حول تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من ركز على مستوى الموظف نفسه ومنهم من ركز على مستوى المنظمة ككل، إلا أن الخلط في هذا المفهوم بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة لا يزال قائماً إلى وقتنا الحالي.

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته وأهميته، معدلاته ومعاييرته وفي الأخير طرق تحسينه.

3-2-1: مفهوم الأداء الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب كل من تعريف الأداء الوظيفي، والتفريق بينه وبين بعض المصطلحات المشابهة له، بالإضافة لعناصره وأهميته.

3-2-1-1: تعريف الأداء الوظيفي

لا يوجد تعريف محدد للأداء يمكن وضعه كمرجع أساسي لأي عمل علمي في مجال الإدارة، لأن الصفات التي يكتسبها الأداء حال دون ذلك، فيمكن أن يطلق الأداء على قدرة المنظمة في الاستخدام الأمثل لمواردها أو يرتبط بمعدل إنتاجية المنظمة أو مستوى إنتاجية المورد البشري، أو مدى قدرتها على مواجهة التحديات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها، ولأن الأداء الوظيفي هو محصلة العديد من العوامل فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهومه نذكر منها:

- كما يعرف عبد الباري الأداء الوظيفي على أنه " تفاعل بين السلوك و الإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، مع الميل إلى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز و النتائج من جهة ثانية"¹.

¹ - عبد الباري درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 87.

- يعرف **Severin** الأداء الوظيفي على أنه " ما يقوم به الفرد من مهام وواجبات ومسؤوليات في أثناء ممارسته لعمله وفقاً للمعدل المطلوب لإنجازه"¹.
- كما عرفه **السيد أحمد** على أنه " درجة بلوغ الفرد، الفريق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية"².
- يرى **Lusthaus** وآخرون انه يمكن تعريف الأداء ال تنظيمي على أنه "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة"³.
- يرتبط الأداء الوظيفي "بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجوده العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"⁴.
- يقصد بالأداء التنظيمي على أنه " الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المنظمة"⁵.
- يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالباً ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض"⁶.
- يعرف **أحمد صقر عاشور** الأداء الوظيفي على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس الأداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة

¹ - محمد الماضي، "مرجع سابق"، ص 26.

² - أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول والمهارات)"، ط 1، القاهرة، 2002، ص 415.

³ - Lusthaus, C. et.al. "Organizational Assessment: A Framework for Improving performance".

Washington. D.C. Inter- American Development Bank & Ottawa. Canada. International Development Research center, 2002. p21.

⁴ - غربي علي و قبيرة إسماعيل ، " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، 2007، ص 130.

⁵ - بربر كامل، "إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط 1، 2003، ص72.

⁶ - رابوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 209.

والجهد ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية كمعينة، أما نمط الأداء فيقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل¹.

• الأداء الوظيفي هو "السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل"².

• يعرف الأداء الوظيفي على أنه "قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة"³.

• يعرف الأداء الوظيفي على أنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها"⁴.

• الأداء التنظيمي هو "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه"⁵.

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء الوظيفي فمنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه حصيللة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال ، كما أنه يختلف عن الأداء التنظيمي الذي يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

3-2-1-2: علاقة الأداء ببعض المفاهيم التنظيمية

سنحاول التطرق لمفهوم الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية لتجنب التداخل بينها وبين مفهوم الأداء.

الفعالية: تعني القدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف وهذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي يرتبط بالغايات وليس بالوسائل.

¹ - أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية 1984، ص 50-51.

² - عيسى إبراهيم المعشر ، مرجع سابق، ص 32.

³ - أحمد حليبي ، " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن"، رسالة ماجستير في إدارة العمل ، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 24.

⁴ - ماجد السهلي ، " الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 38.

⁵ - طالب دوسة و سوسن حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص 66.

وهذا بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف

الكفاءة: وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم الموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات¹.

كما عرفت على أنها النسبة بين قيمة الحاجات وبين قيمة المدخلات، ويمكن تعريفها أيضا بأنها نسبة الإنتاج إلى عناصر الإنتاج أو المستخدمات، فالكفاءة تمثل العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية².

الكفاءة = المخرجات أو الأهداف المحققة / المدخلات

الإنتاجية: والتي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية أو الخدمية، وغالبا ما تستخدم الإنتاجية كمعيار أساسي في قياس أداء العاملين حيث أنها تمثل:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

ويتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية والكفاءة أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية³.

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء.

أ - **السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعلمون بها.

ب - **الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن تتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج.

ت - **الأداء:** هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، هو ما تسعى المنظمة للوصول إليه⁴.

¹ - كاظم محمود خضير ، الخرشة ياسين كاسب ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2007، ص 149.

² - مهدي حسن زويلف ، " إدارة الأفراد مدخل كمي" ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط 1، الأردن، 1994، ص 232.

³ - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 130.

⁴ - شامي صليحة، " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص63.

3-2-2: مكونات، محددات وأهمية الأداء الوظيفي

3-2-2-1: مكونات الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره البعض وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء الوظيفي من خلال تناولهم لـ:

- 1 - **كفاءة الموظف** : وهي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- 2 - **نوعية العمل**: وتشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على التنفيذ وتنظيم العمل و التحرر من الأخطاء، وكل ما ما يدركه الفرد من عمله.
- 3 - **كمية العمل المنجز** : وتشمل حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، وسرعة الإنجاز.
- 4 - **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز العمال في أوقاتها المحددة، ومدى قابلية الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله¹.
- 5 - **متطلبات العمل (الوظيفة)**: و تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 6 - **بيئة التنظيم**: تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل

¹ - البقمي مصلح حمدان، " مناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص38.

الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية¹.

3-2-2: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، حيث نجد أن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره التنظيمي.

أ - **الجهد المبذول**: يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء

مهمته، كما أنه يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

ب **الخصائص الفردية و القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، أما القدرات فترتبط بالخبرات السابقة للفرد، والتي تحدد فعالية الجهد المبذول.

ت - **إدراك الدور أو المهمة**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

فأداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء ومنه إدراكه لمحتوى عمله ولدوره التنظيمي².

¹- توفيق عطية، " الإبداع و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2009، ص 65.

²- أحمد صقر عاشور، " مرجع سابق"، ص 65.

3-2-2-3: أهمية الأداء الوظيفي

• للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم والاستمرارية، كما أن هذه الأهمية لا تتوقف على المنظمة فقط، بل تتعدى إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم¹.
- الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فلذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها ، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز .

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وغي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

- وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

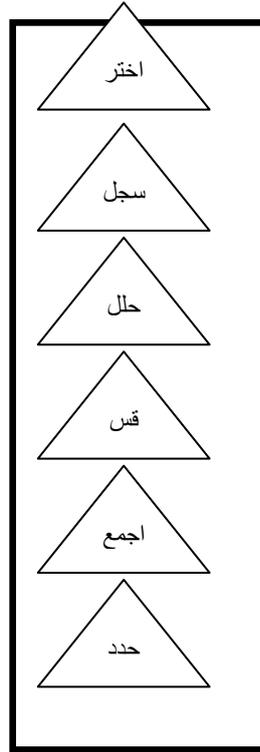
3-2-3: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي

3-2-3-1: معدلات الأداء الوظيفي

في أي منظمة لا توجد مستويات متساوية للأداء، وذلك يرجع إلى الاختلافات الفردية للعاملين وإلى اختلاف الوظائف وتعددتها، وحتى يتم الحكم على الأداء وتقييمه فإن ذلك يتطلب وصف معدلات الأداء التي تعتبر أدوات تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، والشكل التالي يمثل الخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات للأداء.

¹ - فايز الفروخ، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

شكل رقم 3-1: خطوات وضع معدلات الأداء:



المصدر: مهدي حسن زويلف، " إدارة الأفراد مدخل كمي " ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 237.

1 -الاختيار: ونعني به اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الدراسة موضوعا جديدا لم يسبق قياس معدل أدائه، أو تغيير في طريقة أداء عمل يتطلب إيجاد نظام نمطي جديد، أو شكوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

2 -التسجيل: ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم بها العمل وأساليبه وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصره، وهي الظاهرة في عملية أو نشاط محدد، والتي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط ماكينة (آلة) أو كليهما معا.

3 -التحليل الانتقادي: وهو اختلבו البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية، وعزل العناصر غير الإنتاجية، وبمعنى آخر أنك تتخلص من الحركات الزائدة.

4 -جمع الوقت النقطي: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا، ويشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب المبنية التي تستخدم في أدائه وذلك من خلال:

أ - احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر.
 ب - احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر.
 فإذا كانت المعايير القياسية 100 وكان أداء العامل أبطأ أو أقل من المعدل القياسي ويساوي 80، فإن معدل الأداء = $100/80$ أي أن معدل أدائه (80%).

ت - إضافة المسموحات للوقت الاعتيادي لنصل للوقت النمطي لكل عنصر من عناصر العمل.

5- التحديد: ويتم بتحديد سلسلة النشاطات، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت وتحديد الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعنية¹.

3-2-3-2: معايير الأداء الوظيفي

معيير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية المتوقع أن يصل إليها الموظف، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدراء و المرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتم بها الوصول إلى أفضل أداء، ويمكن من خلال معايير الأداء التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء ومراقبة هذا الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب لتصحيح أوجه القصور وإعادة توجيه الأداء حتى لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى الموظفين يصعب تغييره²، وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، فعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1 - حجم الأداء: هي حجم العمل المنجز وقدرة العامل على تحمل أعباء العمل، لذلك يفضل الإنفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

¹ مهدي حسن زويلف، " إدارة الأفراد مدخل كمي، مرجع سابق"، ص 180 - 181.

² محمد العازمي، " أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2009، ص 40.

2 - جودة الأداء الوظيفي : ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، وهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة، كما يمكن الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإنفاق، وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإنفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات¹.

3 -السرعة في الأداء: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال ال صحيح في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد من بين خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت من اهم المؤشرات التي يستند عليها أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

أ كمية العمل المطلوب القيام به.

ب عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.

4 -كيفية الوصول إلى الأداء : وتعتبر عن الخطوات الواجب انتهاجها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب، وتتعلق بالطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل المتوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين².

¹ - شامي صليحة، "مرجع سابق"، ص 72-73.

² - زياد سعيد الخليفة، " الثقافة و دورها في رفع مستوى الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

3-2-3: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء يتوجب على المسؤولين أخذها بعين الاعتبار عند تقييم أداء الأفراد و المنظمة ككل نذكر منها:

- 1 **الإختلاف في حجم العمل:** فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
- 2 **التحسينات التنظيمية:** فعالية الإنتاج تتوقف على عوامل متعددة كملاتمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما من عمليات الإنتاج يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
- 3 **سدة تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج:** فالفرد العامل عندما يؤخر العمل أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب التعجل وإنتاج معدل أعلى، وهذا قد ينتج انخفاض في جودة المنتج النهائي.
- 4 **العوامل الفنية و التكنولوجية:** وهذا مرتبط بدرجة إدماج التكنولوجيا المتقدمة و الحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن الأداء يتجدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة¹.

3-2-4: الطرق المتبعة لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى عناصر الأداء². إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فليه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة تحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. وتحدد هانيز ثلاثة مراحل لتحسين الأداء وهي:

- 1 **تحسين أداء الموظف:** الموظف هو من أكثر عناصر الأداء صعوبة في التغيير ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة عناصر هي:

¹ - توفيق عبد المحسن، "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 15.

² - علي سلمى، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر و الطبع و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 177.

أ - **التركيز على نواحي القوة:** ويتم من خلال العمل على الإستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف وتبني هذه المواهب وعدم تثبيطها، ومساعدة الفرد على التخلص من المشاكل التي يعاني منها في الأداء.

ب - **التركيز على ما هو مرغوب:** وترتبط بتوفير الانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ت - **ربط الأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط جهود ومخرجات الأداء مع الأهداف و الاهتمامات الشخصية للموظف، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطوط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب¹.

2 - تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني مستوى الأداء أو ارتفاعه، فإذا فاق محتوى الأداء مهارات الموظف أو إحتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة فسوف يسهم ذلك في تدني مستويات الأداء، ومن بين الأساليب التي تساهم في تحسين الوظيفة:

المهام الضرورية: وهي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

المهام الملائمة: العمل على تحديد المتطلبات المناسبة والملائمة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوفر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهاراتها ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، فتوسيع النطاق يرتبط بتجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، أما الإثراء فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

¹ - ماريون هابنز، "إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال"، (ترجمة : محمود مرسى و زاهية الصباغ)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص 275- 279.

تبادل الأدوار بين الموظفين: أي تمكين العاملين من تبادل الوظائف لفترة من الزمن، وذلك لإزالة الروتين و الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

3 تحسين الموقف:

إن طبيعة الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تنتج فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء المطلوب، ويمكن تحسين الأداء من خلال: التخطيط لمكان العمل من حيث إعادة النظر في كيفية التخطيط وذلك لتحسين انسياب العمل، إضافة إلى تغيير جداول العمل بما يخدم مصلحة العمل، وأخيراً إعادة النظر في عملية الإشراف وذلك بالتوفيق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين¹.

ويضيف أحد الباحثين أن هناك وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية ومنها: تنمية القوى البشرية والدوافع والحوافز والإدارة بالأهداف والمشاركة وتصميم العمل وديناميكيات الجماعة والتطوير التنظيمي، أي بناء الفريق والبحث الموجه للعمل².

بينما يرى آخرون أن تحسين أداء أي منظمة يتطلب توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة،

الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكدون أن توازن هذه العناصر يعكس أن توقعات واحتياجات

أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشاملة".

3-3: تقييم الأداء الوظيفي

يشيع مصطلح " التقييم" عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من إنجازات ومكاسب سواء تعلق الأمر بالفرد أو بالمنظمة، وقد ينتهي المراجع إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي ألت إليه المنظمة الخاضعة أو الفرد الخاضع للمراجعة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف التنظيمي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير

¹ - إسلام العزام، " أثر مصادر ضغوط العمل في أداء الوظيفي للعاملين في الشركات الإستراتيجية العاملة في إقليم الجنوب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 60- ص 61.

² - توفيق عطية، "مرجع سابق"، ص 79.

أو قصوره في أداء واجبات وظيفته، فهي أداة إصلاح وتطوير، وعليه سنحاول التطرق إلى ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

3-3-1: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بتقييم الأداء بأنه العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي، للتعرف على قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية وإستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً، وتقييم الأداء عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل، كما يعرف بأنه " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل"¹. و يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك أنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، من خلال هذا المبدأ سنتعرف على مفهوم التقييم، وأهميته.

3-3-1-1: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف صالح تقييم الأداء أنه " عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة التي يشغلها، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط الفرد، و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة"².

ويعرف تقييم الأداء أنه " عملية إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظفين، عن طريق مقارنة أدائهم الفعلي خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المتوقع منهم"³.

وهناك من يعرفه على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"⁴.

¹ - هارون اللوام، " أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في بلدية المفرق الكبرى"، رسالة ماجستير في الغدادة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 21-ص 22.

² - صالح محمد فالح، " إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل-"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 178.

³ - محمد أشكناني، " تقويم الأداء الوظيفي مفاهيم وتطبيقات"، الكويت، 2005، ص 23-24.

⁴ - أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 371.

ويعرف بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"¹.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا"².

عملية تقييم الأداء هي "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائها، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي كل الحالات فهذا قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/ أو جهوده و/ أو سلوكه"³.

وهناك من يعرف تقييم الأداء على أنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي نوضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق"⁴.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية التقييم تتميز بالخصائص التالية:

- أ - أن عملية التقييم عملية إدارية مخطط لها مسبقا.
- ب - أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- ت - لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 303.

² - إبراهيم عبد الباري و آخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2010، ص 259.

³ - سعاد نانف برنوطي، "مرجع سابق"، ص 378.

⁴ - عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمات المدنية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005، ص

ث إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة¹.

3-3-1-2: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها كما يلي:

أ - **على مستوى المنظمة:** إن تقييم الأداء الذي تعتمده المنظمة إذا كان النظام مبنياً على معايير، وأسس موضوعية كان الأفراد مطمئنين إلى أن تحقيقهم لما هو مطلوب منهم سينال رضا الإدارة، وعلى مستوى التعامل و العلاقات في العمل، فشيوع أسلوب الصراحة و الصدق بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة ثانية، وعدم التكتم على المعلومات يساهم في زيادة رضا العاملين عن العمل ويرفع روحهم المعنوية، بما يقلل بشكل غير مباشر من حالات التغيب وغيرها من المؤشرات التي تعد أحد مظاهر ضغط العمل الذي يعاني منه الأفراد، ومن ثم زيادة مستويات الأداء، ومن الأهداف التي تنتج عن تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي:

- خلق مناخ ملائم يمتاز بالثقة المتبادلة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات، و مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة.

ب - **على مستوى الفرد العامل :** إن زيادة شعور العاملين بالعدالة، وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد، جدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مادياً².

3-3-1-3: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على المنظمة وعلى العاملين، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء:

¹ - خضير كاظم محمود ، الخرشة ياسين كاسب ، مرجع سابق، ص 336

² - محمد الصيرفي، " هندسة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 337.

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.
- إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي لا تتم عشوائيا وإنما تركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لتعريف الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والآلات أي في جميع العناصر الإنتاجية ومن ثم تحسينها وتطويرها¹.

3-2-3: الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

قبل التطرق إلى الأطراف المسؤولة عن التقييم لابد من معرفة أن تدريبهم على التقييم يعتبر من أهم عوامل نجاح التقييم، حيث يقسم التدريب إلى ثلاثة جوانب رئيسية: الجانب الفني وما يتعلق بالأسس

¹ - مهدي زويلف، "مرجع سابق"، ص 241.

العلمية لعملية تقييم الأداء، الجانب الفكري والمرتبط باستخدام النظريات التي تناولت طرق التقييم والجانب الإنساني ويتعلق بشخصية المقيم ومدى تفاعله وتفاهمه وتعاونه مع الأفراد قيد التقييم¹.

كما تعتبر مسؤولية تقييم الأداء مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وبين المقيم، فمن حيث مسؤولية إدارة الموارد البشرية فهي تتحصر فيما يلي:

- 1 - وضع النظام الذي يتم على أساسه تقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف.
- 2 - توفير نماذج التقييم التي تتضمن معايير التقييم وإرشادات المقيمين.
- 3 - متابعة عملية التقييم مع الرؤساء والمديرين المختصين
- 4 - تجميع نماذج التقييم وترجمتها إلى تقديرات أو درجات على مستوى المنظمة ككل.
- 5 - تحليل نتائج التقييم وربطها بنظم الموارد البشرية الأخرى كالجور والحوافز والتدريب وغيرها.
- 6 - رفع توصيات الإدارة العليا عن نتائج التقييم.
- 7 - إخطار العاملين بنتائج التقييم².

أما من حيث دور المقيم، فإن تقييم الأداء يمكن أن يقوم به أحد الأطراف التالية:

- 1 - **المشرف المباشر**: يعتبر حيز الزاوية في عملية التقييم ككل، لأنه في إتصال مباشر مع المرؤوس، ومعظم المنظمات تعتمد على هذا المصدر عملية التقييم لأسباب أبرزها:
 - معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.
 - موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه ومسؤوليته المباشرة عن مكافآته أو عدم مكافآته لهذا المرؤوس، إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره³.

- 2 - **زملاء العمل**: وهم أعضاء فريق العمل أو مجموعة العمل ، ولكي تنجح عملية تقييم الفرد لزميله لابد أن تكون الثقة بين هما، حيث لا يمكن الإعتماد على هذا المصدر في منظمة يكون فيها التنافس بين

¹ - عياصرة معن محمد، مروان محمد بني أحمد، " القيادة والرقابة و الاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 110.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص372.

³ - عياصرة معن محمد، مروان محمد بني أحمد، "مرجع سابق"، ص110.

الموظفين شديد ويكون الثقة بينهم ضعيفة، كما يشترط أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم من نفس المستوى و الدرجة الوظيفية¹.

3 -**خبراء خارجيين** : يعتمد هذا الأسلوب على جهة خارجية متخصصة في هذا المجال كمكاتب الدراسات، حيث تعتبر هذه الطريقة أكثر موضوعية في عملية التقييم لأن المقيم الخارجي لا تربطه أي صلة مع الموظف، ولكن هذه الطريقة تتطلب وقتا كبيرا لتعريف المقيم بالعمل وكذلك تتطلب تكلفة مرتفعة وجهدا كبيرا².

4 -**التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم)**: بحكم أن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته و ضعفه أكثر من غيره ، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل لل مبالغة في التقييم ، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير و ليس التقييم ذاته، و يتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث و شركات الاستشارات³.

5 -**المرؤوسين**: يعتبر المرؤوسين مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حل وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم⁴.

6 -**التقييم بدرجة 360°**: نظرا لأن المدير أو المشرف المباشر يتأثر كغيره بالجوانب النفسية وربما المحسوبة أثناء تقييم الموظفين، فقد قدم علماء الإدارة برنامج 360° لتقييم الموظفين، وتتلخص فكرة البرنامج بأن يقيم الموظف سنوياً من قبل أربعة أطراف هي : زملاء العمل، العملاء أو المراجعون، المرؤوسون إضافة إلى تقييم المشرف المباشر، ومن إيجابيات هذا التقييم أنه يعطي للموظف تقييماً صادقاً وعادلاً عن أدائه⁵.

1 - طاهر الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011، ص 93.

2- جمال الدين محمد مرسي ، "مرجع سابق" ، 2003، ص 446.

3 - محفوظ جودة، "مرجع سابق" ، ص 254.

4- سالم إلياس ، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم -ALGAL وحدة EARA

بالمسيلة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص 60.

5- محمد أحمد إسماعيل، "الدليل المتكامل لتقييم الأداء بطريقة 360 درجة"، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2017،

7 -التقييم من قبل الزبون : تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم وهذا يشمل الباعة والمسوقين¹.

3-3-3: معايير، مراحل ومشاكل التقييم وطرق علاجها

3-3-3-1: معايير تقييم أداء العاملين

ينبغي أن تستوفي عملية تقييم الأداء معايير معينة لكي تكون مفيدة، ولقد حددت مجموعة المقيمين الدولية معايير للتقييم السليم والنزيه، يمكن تطبيقها أثناء التخطيط للتقييم وخلال عملية تنفيذه ، وبعض هذه المعايير تعتبر عالمية، بينما أخرى تعتبر صالحة للتطبيق في بيئات ثقافية معينة . أي أنه لا توجد معايير محددة لكل تقييم². وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1 -الموضوعية: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في:
-المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
-كمية الإنتاج: وترتبط بمدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج أخذاً في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

-جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

2 -الجانب السلوكي: وهي معايير تصف الخصائص الشخصية للمورد البشري، والتي تستدعي من القائم بعملية التقييم متابعة شبه دائمة للمورد البشري محل التقييم ومن بين هذه الخصائص نذكر:
أ -التعاون: وترتبط هذه الخاصية بدرجة التعاون التي يبديها بينه وبين زملائه بالمنظمة أو بينه وبين المسؤولين أو حتى مع العملاء إذا كان عمله يستوجب الإتصال بالجمهور الخارجي.

ب -درجة الاعتماد عليه : وترتبط هذه الخاصية بمدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.

ت -الإهتمام بالموارد المادية للمنظمة : ويهتم هذا العنصر بمدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

ث -المواظبة: وترتبط هذه الخاصية بمدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

¹ - سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق ، ص 395.

² - عياصرة معن محمود، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 108.

- ج -إحترام وقت العمل: أي مدى إحترام العامل لوقت عمله ومدى تخصص هذا الوقت للأداء.
- ح -السلوك الشخصي: تدرس هذه الميزة الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط ، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيأخذ حينئذ الاعتبار عند التقييم.
- ج -خصائص المعيار الجيد: يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون كذلك إذا تميز بالخصائص التالية:
- **الصدق:** أي أن العوامل الداخلة في المعيار يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العامل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق هما:
- في حالة عدم إحتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- في حالة إحتوائه على مؤشرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع يعرف بتلوث المقياس¹.
- **ثبات المقياس:** ويقصد بذلك الإستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات متباينة من قبل أشخاص مختلفين، أي ينبغي أن تتقارب النتائج من وقت لآخر ومن شخص لآخر عندما يكون أداء العامل ثابتاً².
- **التمييز:** ونعني به مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وهذا بهدف تمييز الجهود بين الأداء الفردي أو الجماعي³.
- **القبول:** أي ينبغي أن تتميز المعايير بالقبول العام من طرف العمال، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد⁴.
- **سهولة الاستخدام:** بمعنى أن يتميز المقياس الذي يتم به تقييم الأداء بالوضوح وسهولة إستعماله من قبل الرؤساء في العمل مع مراعاة الوقت المطلوب⁵.
- 3-3-2: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي**

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

1 - خالد الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 204.

2 - سهيلة عباس، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2006، ص 143.

3 - علي رابعة، "إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 88.

4 - سهيلة عباس، " مرجع سابق"، ص 143.

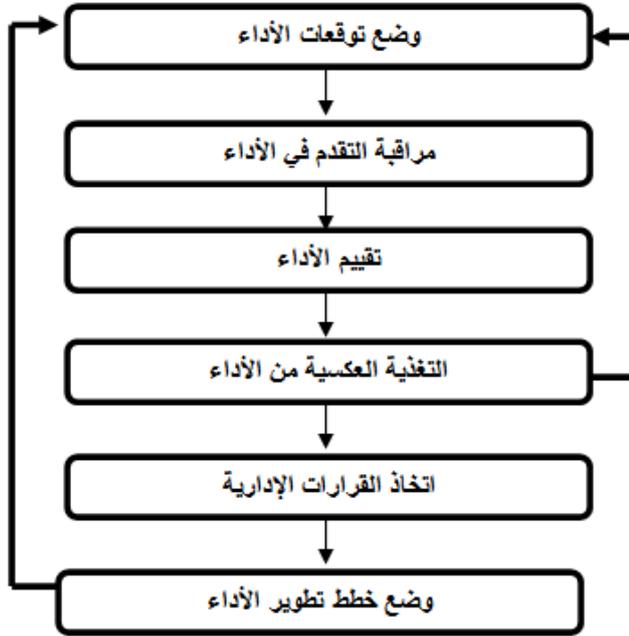
5 - محمد الصيرفي، "هندسة الموارد البشرية"، "مرجع سابق"، ص 341.

- 1 **وضع توقعات الأداء** : يتم خلال هذه المرحلة إتفاق بين المنظمة و العاملين حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، وبهذا يتم التعاون بين الغدارة والعاملين على وضع توقعات للأداء.
- 2 **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء** : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يؤدي بها العامل وظائفه مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.
- 3 **مرحلة تقييم الأداء** : يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء التي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بالترقية، التدريب أو توزيع الحوافز و المكافآت.
- 4 **التغذية العكسية** : بعد الإنتهاء من عملية التقييم يتم إخطار العامل بمستوى أدائه، هل تمكن من تحقيق نتائج إيجابية ودرجة تقدمه في أداء عمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
- 5 **اتخاذ القرارات الإدارية**: والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.
- 6 **وضع خطط تطوير الأداء** : وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز¹.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:

¹ - خالد الهيبي، "مرجع سابق"، ص 204-206.

الشكل رقم 3-2: مراحل عملية تقييم الأداء:



المصدر: خالد الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 204.

3-3-3-3: مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق علاجها

أ -مشاكل عملية تقييم الأداء:

تبدأ مشكلات تقييم الأداء عندما يدرك المدير أن التوقعات المرجوة من الفرد لم تتحقق، وهنا تحدث انحرافات بين الأداء المتوقع من الفرد القيام به و الأداء الفعلي الذي قام به، لذلك يمكن تصنيف الأسباب المحتملة لحدوث مشكلات في تقييم الأداء كالتالي:

1 -مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين: يعتبر تقييم أداء الموظف من الأمور الهامة و الصعبة في

نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت والترقيات كما قد ينتج عنه فصل العامل، لذلك

يجب أن يكون التقييم مبنياً على المعلومات الصحيحة و الدقيقة، ولكن هذا لا يعني معاقبة

الأفراد العاملين بناءً على الانطباعات الشخصية للمقيم، بل لبد من تبرير الجزاء بالرجوع إلى

المعايير المحددة مسبقاً، كما يتوجب على المدير إخطار العاملين بنتائج التقييم ومبررات هذا

التقييم، وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن العاملين.

- الانطباع الشخصي للقائم بعملية التقييم عن العاملين، فإذا كان المقيم يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن الأخطاء، ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل.
- **المحسوبية** : حيث أن المقيم لا يقوم بالتدقيق و البحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين، ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو إنزال العقوبة على العاملين، مبررا ذلك بمواجهة العامل بأخطائه، حيث أن العامل سيستخدم كل الوسائل ليثبت أنه عامل جيد وهذا سيؤثر على قرارات المقيم في الآخر.
- إضافة إلى ذلك فإن التحيز وانعدام العدالة في عملية التقييم، سوف تجبر العاملين إلى تحريف المعلومات المتعلقة بأعمالهم، إخفاء الأخطاء، إخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم، وبناءً على ذلك، يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد لأنه مبني على معلومات غير صحيحة.
- 2 - مشكلة التشدد في تقييم الأداء** : وذلك باستخدام المستوى الأدنى فقط من مقياس التقييم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث تقدم للعاملين ذو الأداء المتوسط تقديرات ضعيفة ولذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة.
- 3 - مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء** : حيث يقوم الرئيس أو المقيم باستخدام الدرجة المتوسطة فقط من مقياس التقييم وذلك بمنح تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.
- 4 - مشكلة التساهل في تقييم الأداء** : وهنا يتجه المقيم إلى منح تقديرات عالية لجميع العاملين في المنظمة، حيث يستفيد من هذا الإجراء العاملون ذوو الأداء السيئ.¹
- 5 - عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء** : يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمراً ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، في ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية إلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.²

¹ - يوسف بحر و مؤمن عبد الواحد، " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (A)، 2011، ص 774 - ص 776.

² - محمد قاسم القرينوتي، "مرجع سابق"، ص 210.

ب علاج أخطاء التقييم:

يمكن التنويه إلى أنه مهما بلغت المشاكل والصعوبات التي ترتبط بعملية تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها و التخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والأفراد قيد التقييم من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العاملين.
- التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
- المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود أخطاء في تقييمهم خاصة إذا إرتبط الخطأ بمسألة التحيز.
- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بهدف شرح طريقة التقييم وتبرير النتائج، إضافة إلى منح إمكانية إيداع الطعون لمن يشكك في نتائج التقييم¹.
- التدريب الدوري والشامل للقائمين بعملية التقييم والاستناد بالوسائل الفعالة ، حيث يقترح ستراوز و سيلز طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيتها، حيث أنه من خلال طريقة الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المقيمون أن يتوصلوا لاتفاق مع يتوقعونه من مرؤوسيهم والعوامل التي يجب أن يركزا عليها في تقييم هؤلاء المرؤوسين ويقترح ستراوز وسيلز أيضا أن تعطي للمقيمين أمثلة افتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء ، وسلوك الموظفين فيها، ويطلب منهم أن يقيموا هؤلاء الموظفين، ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الاختلافات بينها، وتعرف مصادرها حتى يتضح ما إذا كانت الاختلافات في التقييم قائمة على أساس اختلافات فعلية في مستويات الأداء، أم راجعة لتحيز المشرفين أو تأثرهم بعوامل شخصية في التقييم.
- ضرورة الإعتدال على المقارنة الثنائية وذلك لتفادي أخطاء التعميم أو "الهالة" ، أي يقوم المقيم بمقارنة كل مرؤوس من مرؤوسيه بالنسبة لعامل آخر، بدلاً من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة

¹ - ناصر العديلي، " إدارة السلوك التنظيمي"، دار مرام للطباعة الإلكترونية، ط 1، الرياض، 1993، ص 153.

لجميع عوامل التقييم مرة واحدة، فيتعرض لتأثير الهالة أو التعميم، وهذا يمكنه من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار محدد.

غير أن العلاج الرئيسي للأخطاء المذكورة ينحصر أساساً في طرق التقييم نفسها، ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الفرد¹.

3-3-4: مداخل تقييم الأداء الوظيفي

النقد الجوهرى الموجه لأنظمة التقييم هو القصور في معرفة كيفية تقييم الأداء، حيث يوجد الكثير من الإجراءات و الأنظمة المستخدمة وهناك العديد من الطرق لتصنيفها²، منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقاً لقدمها أو حداثتها، وإما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم سنتطرق لبعض المداخل وفق تصنيف بعض الباحثين.

أولاً: أساليب القياس الموضوعية

1 - طريقة كمية ناتج الأداء: وفق هذا المدخل يمكن الإعتماد على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، إن أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه، ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات المنتجة في اليوم، قيمة وثائق التأمين المباعة أو عدد المعاملات المنفذة، ويعاب على كمية الإنتاج كمقياس للأداء هو تأثيره بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم الأفراد، وبالتالي فالقيم التي يعبر عنها مقياس كمية الإنتاج رغم موضوعيتها إلا أنها لا تعكس في الكثير من الأحيان المساهمة المباشرة للفرد، ومثالها إذا كان الفرد يعمل على خط التجميع يتوقف أدواؤه على سرعة تدفق العمل على الخط، وسرعة أولئك الذين يشغلون مراحل سابقة لعمل الفرد.

2 - جودة نواتج الأداء: قد يتم الإعتماد على جودة نواتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء، وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه الغموض، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة كصعوبة إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة، والصعوبات الناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية لا ترتبط بمساهمة الفرد ذاته، لأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بجودة

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 304.

³ - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 368.

المواد الخام، دقة الآلات أو ترجع إلى أداء الأفراد في مراحل الإنتاج السابقة، وعند استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريفاً محدداً للجودة، وأن يكون هذا التعريف مشتقاً من أهداف العمل ذاته وبالتالي فمقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه (مثل جودة الناتج الصناعي قد تقاس بمقدار الوحدات المعيبة).

3 - كمية وجودة الناتج معا: وفق هذا المدخل يتم الإعتماد على مقياس يجمع بين كمية وجودة المنتج معاً، ومن خصائص هذا المدخل أنه يشتمل على الصفتين معاً¹.

ثانياً: أساليب القياس التقديرية

يتم اللجوء إلى استخدام المقاييس التقديرية عندما يتعذر قياس مساهمة الفرد المباشرة في عمله قياساً موضوعياً، وتعتمد هذه الأساليب على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تقديرات وأحكام الآخرين. وتنقسم المقاييس التقديرية للأداء إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أ - المقاييس التقليدية: حيث تنقسم إلى الأنواع التالية:

أ-1 - تقييم أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد: إذا كان التقييم لأغراض إدارية، فإنه من الأنسب تقييم أداء الأفراد بالمقارنة مع غيرهم، حيث يساعد هذا الأسلوب على إتخاذ القرارات الصعبة، ويعتبر نظام الترتيب مناسباً لهذا الغرض، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة الفهم و الإستخدام ويؤدي إلى نتائج مرضية، ومع ذلك فإنه يعيب على هذا الأسلوب قياسه للأداء الكلي فقط لأنه لا يقيس السلوكيات والتصرفات. ومن الأنظمة المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

- **طريقة الترتيب البسيط (Simple ranking):** قد يسمى هذا النظام بمدخل الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم الأفراد تنازلياً حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى و الأسوأ المرتبة الدنيا بناءً على الأداء العام، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تتأثر بالمشاكل التقليدية لتقييم الأداء والتي سبق الإشارة إليها².

- **طريقة المقارنة الثنائية (Paired comparison):** وفقاً لهذا المدخل تعطى للمقيم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة تحتوي على فردين،

¹ - مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر، عمان، الأردن، ط2001، ص184.

² - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص418.

ويقارن كل فرد مع الآخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة، وتتشكل رتبة الفرد بعدد المراتب التي تم فيها تفضيله على غيره، حيث تحسب عدد المقارنات وفق المعادلة الآتية:

عدد المقارنات أو المجموعات الثنائية الممكنة = $n(n-1) / 2$ حيث n هو عدد الأفراد

من أهم عيوب هذا المدخل تعقده وحجم الأعباء المترتبة على ذلك خاصة إذا كان عدد الأفراد كبيراً، ومع ذلك يعتبر هذا الأسلوب أكثر صدقاً ووثوقاً من نظام الترتيب البسيط¹.

أ-2- طريقة التوزيع الإجباري

تتلخص فكرة هذه الطريقة من منحى التوزيع الطبيعي حيث يتم تقسيم الأفراد المراد تقييمهم إلى مجموعات حسب المستوى العام لأداء الفرد، و ترتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستوى الأعلى والأدنى.

ويوزع الرئيس مرؤوسيه، وفقاً لنسب محددة ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف، و 60% في مرتبة متوسط و 20% في مرتبة (جيد) ، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى، 10% ضعيف، 20% متوسط، 40% جيد، 60% جيد جداً، 10% ممتاز.

ويعيب على هذه الطريقة أنها تخضع لشخصية القائم بعملية التقييم، والتي قد تظهر مشكلة التحيز لبعض الأفراد، الأمر الذي يفقد هذا المدخل موضوعيته أو يؤثر على عدالة التقييم، فضلاً عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين و يقلص روح التنافس الإيجابي بينهم².

ب- طريقة التمثيل البياني

يعتبر هذا المدخل من أقدم الأدوات وأكثرها استخداماً، يتم بموجب هذا الأسلوب حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد حتى يؤدي عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات من خلال خط متصل يبدأ بدرجة

¹ - حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، وظائف و ممارسات إدارة الأفراد بالمنظمة"، الدار الجامعية، 1997، ص79.

² - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين"، 2000، ص 347.

منخفضة وينتهي بدرجة مرتفعة، كأن تكون الدرجات: ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز¹.

ب المقاييس الحديثة: ويمكن تصنيفها إلى المداخل التالية:

ب-1- طريقة قوائم المراجعة:

تعرف كذلك بالقوائم السلوكية والتي صممت لتقييم الجوانب و الخصائص السلوكية للأداء، فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي و المطلوب لإنجاز الأهداف، ووصفها في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء العام للوظيفة، ويوجد في القائمة عدد يتراوح بين 5 و 10 مستويات كل مستوى يغطي زاوية معينة من العمل تمثل جوانب العمل مثل: الأنشطة والمهام والمسؤوليات، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (~) مثلا ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين والموضوع أمامه علامة (~)².

ب-2- طريقة الاختيار الإيجابي:

أصبح هذا الأسلوب شائع في الوقت الحالي حيث يشتمل على نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء، إحداهما متعلقة بالعمل و الثانية مرتبطة بالفرد، وكل قائمة تتكون من عدد من العبارات، وعادة ما يكون يشمل أربع عبارات، اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات السيئة في أداء الفرد، ثم يقوم المقيم بعد إجراء المشاهدات المتعلقة بالعمل و الأخرى المتعلقة بالفرد باختيار القائمة التي تنطبق أو الأكثر وصفاً للفرد موضع التقييم ويستوفي القائمة. ولا يعلم المقيم مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه العبارات، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، لذلك فإنه يختار العبارات التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة.

والحقيقة في هذا النموذج انه في كل أربع عبارات، هناك عبارة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، و عبارة واحدة فقط من بين الاثنتين

¹ - درة عبد الباري و آخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2010، ص 274.

² - أحمد ماهر، "الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 379.

اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن هذه الصفات ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها منها ستكون في صالح الموظف وأيها ستحسب ضده¹.

ب-3- طريقة الأحداث الحرجة:

بناء على هذه الطريقة يقوم المسؤول عن التقييم بتسجيل الوقائع، و الأحداث التي وقعت مع الموظف، إن كانت جيدة أو سيئة، ووضعها في ملف الموظف، أي أن هذه الطريقة تعتمد على سلوكيات الموظف في العمل، إلا أنه يعاب عليها احتمالية تحيز القائم على عملية التقييم، وذلك بتداول الوقائع السلبية، والأخطاء التي تصدر من الموظف أثناء تأديته للعمل، و القصد هنا ليس فقط إبراز الأخطاء، بل كذلك يجب تدوين إيجابيات، مواطن القوة لدى الموظف أثناء تأديته لعمله².

ت المقاييس المستحدثة (الإدارة بالأهداف (Bases of Management by Objectives):

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- تتولى الإدارة العليا إعداد وتحديد الأهداف التنظيمية.
- تترجم الأهداف العامة للمنظمة كما في الخطوة الأولى إلى أهداف للمستوى التنظيمي الأدنى ويتولى ذلك مديرو هذا المستوى من التنظيم.
- يقوم مديرو المستويات الدنيا بتحديد أهداف إدارتهم وتعرض على المشرفين لمناقشة مدى إمكانية تنفيذها وأسلوب تحقيق ذلك.
- في نهاية الفترة المعينة (عادة كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر) يقوم الرئيس المباشر للمشرف بتقييم الأداء الفعلي بالمقارنة بالأهداف المعيارية (أي الأهداف المحددة مسبقاً).
- يقوم المديرون بعملية التقييم على أساس الأداء الفعلي بالمقارنة بمجموعة الأهداف المخططة.

¹ - محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 316.

² - برير كامل، "إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات"، دار المنهل اللبناني، ط1، 2008، ص184.

- يتم مناقشة نتائج التقييم مع المشرفين، وتتم المكافأة أو الجزاء على ضوء هذه الأهداف، ومدى التقدم أو مدى ما تحقق من هذه الأهداف.

إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها¹.

يتوقف نجاح هذا التقييم على العناية التي تبذل في تخطيطه وتدريب القائمين به، وعلى تحليل نتائج التقييم لإدخال أية تعديلات ضرورية عليها، بالإضافة إلى أن نجاح برنامج تقييم الأداء يتوقف أيضا وإلى حد كبير على مدى الإفادة من التقارير التي سترفع عن نتائج التقييم من المشرفين والمديرين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية².

3-4: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين

بناء على ما تقدم نجد انه من الضروري على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بصفة عامة ثم التطرق إلى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بصفة خاصة.

3-4-1: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تعتبر العوامل المؤثرة على الأداء كثيرة ومتعددة، خاصة إذا تعلق الأمر بتحديد مقدار تأثيرها و كثافة تأثيرها على الأداء فهي مترابطة فيما بينها، وهذا ما انعكس على تصنيفها إلى عدة أقسام فيوجد من الباحثين من قسمها إلى مجموعتين: مجموعة العوامل الفنية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل الشخصية المتمثلة في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة والقدرة، ظروف العمل وحاجات الفرد ورغباته. كما صنفها بعضهم إلى عوامل موضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية و الفنية والعوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، كما يرى بعضهم أن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي التحفيز، المهارات، مستوى العمل و الممارسات، وسنحاول في هذا الجزء التطرق إلى مختلف العوامل التي أشار إليها الباحثون في تصنيفاتهم كما يلي:

¹ - كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء الوظيفي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2000، ص134.

² - صلاح الشنواني، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 199.

أولاً: عدم وضوح الأهداف (Lack of goals clarity):

يرتبط هذا العامل بمدى قدرة المدير على تحديد مختلف الأهداف و الغايات التنظيمية، وتدرج هذه الأهداف، مدى التقدم في تحقيقها وحتى التوقيت المناسب في بلوغها، حيث أن فشل المدير في توضيح الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف الخاصة بكل فرد في المنظمة يعتبر مؤشر على عدم بلوغ المنظمة و الأفراد للأداء المرغوب¹، كذلك فإن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وان تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله مع الذي يكون أداءه محدوداً أو منخفضاً.

ثانياً: عدم إشراك المستويات الإدارية الدنيا في إتخاذ القرارات:

يرتبط هذا العامل بدرجة مركزية القرارات في المنظمة، فعندما تكون القرارات تتخذ من الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى فهذا سيخلق الفجوة ويوسع الهوة بين القيادات الإدارية العليا، والموظفين في المستويات الدنيا ، وينتج عنه نقص العمل الجماعي و ضعف الشعور بالمسؤولية لدى عمال المستويات الدنيا ، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين لأنه يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية لديهم لأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج².

ثالثاً: اختلاف مستويات الأداء:

إن الربط بين الأداء و المكافآت المادية و المعنوية يعتبر من العوامل الأساسية لتدني الأداء الوظيفي وخاصة إذا إقترن بمشاكل التقييم التي تم تناولها مسبقاً، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين

¹ – Fred nickols; **factors affecting performance**, 2016, p1.

² – فيصل البراهيم، " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 40 - ص 41.

الموظف ذو الأداء المتميز والموظف متوسط الأداء والموظف ذو الأداء المنخفض، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية التي تعطي للموظفين ذوي الأداء المتميز يعتبر من العوامل التي تساهم في دفعهم إلى الرفع من الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.

رابعاً: الرضا التنظيمي:

لقد تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين، ومن بين هذه الآراء أن الأداء الوظيفي يتحدد من خلال الرضا الوظيفي، فعدم الرضا التنظيمي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بعوامل أخرى من بينها المناخ التنظيمي السائد، حيث أشارت بعض الدراسات أنه يعتبر متغير وسيط بين الرضا و الأداء الوظيفي، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتي بدورها تنعكس في أداء الفرد لوظائفه¹.

خامساً: التسبب الإداري:

يذهب بعض الباحثين إلى تعريف ظاهرة التسبب الإداري في محيط العمل و المنظمات الإدارية على أنها تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية²، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضاً قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والأشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.

سادساً: نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين

¹ - حبيب خوام، " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، دون سنة نشر، ص 19.

² - محمد الصيرفي، " أخلاقيات الموظف العام"، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007، ص 43.

يرتبط هذا العامل بالخصائص الشخصية للفرد في العمل، حيث ان أداء الفرد هو محصلة لعدة عناصر من بينها المهارة و الكفاءة، و إذا ما افتقر الفرد للمعرفة الخاصة بوظيفته فإن ذلك سينعكس على مستوى أدائه، لذا فإن مهمة إدارة الموارد البشرية لا يقتصر دورها على استقطاب وتهيئة القوى العاملة فقط، بل يتعدى دورها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية الخاصة و الموجهة للأفراد الذين يثبتون مستويات أداء منخفضة.

سابعاً: بيئة العمل

حيث تساعد البيئة التنظيمية الملائمة على تحقيق الممارسات الإبداعية في الوظيفة وتطرح إمكانية التعلم السريع و الأفضل داخل المنظمة، بينما تؤدي البيئة الغير سليمة إلى انخفاض مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين عن المعدلات الطبيعية، ومن النقاط التي تهتم بها المنظمة لخلق بيئة عمل صحية ومناسبة نذكر درجة الإضاءة، التهوية، توفير وسائل وإجراءات الصحة والسلامة المهنية، توفير الهدوء للعاملين عن طريق تخفيض مستويات الضوضاء والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، وعجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم¹.

ثامناً: ضعف نظم الحوافز:

إن الحوافز بإختلاف أشكالها تلعب دوراً هاماً ومؤثراً على مستوى الأداء الوظيفي وفي زيادة الإنتاجية، كما أن نقصها أو تقليصها أو حرمان الموظف منها يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على العديد من النواحي كالجانب المعنوي وتغييب الروح المعنوية لدى الموظف وعلى رغبته في تنمية قدراته ومعارفه وعدم التوصل إلى أفكار جديدة و إنجازات عالية، وكذلك على التزامه بالمنظمة وبالتالي على أدائه الوظيفي، و المنظمات الناجحة هي التي تستطيع استخدام أساليب التحفيز التي تتوافق مع الموقف.

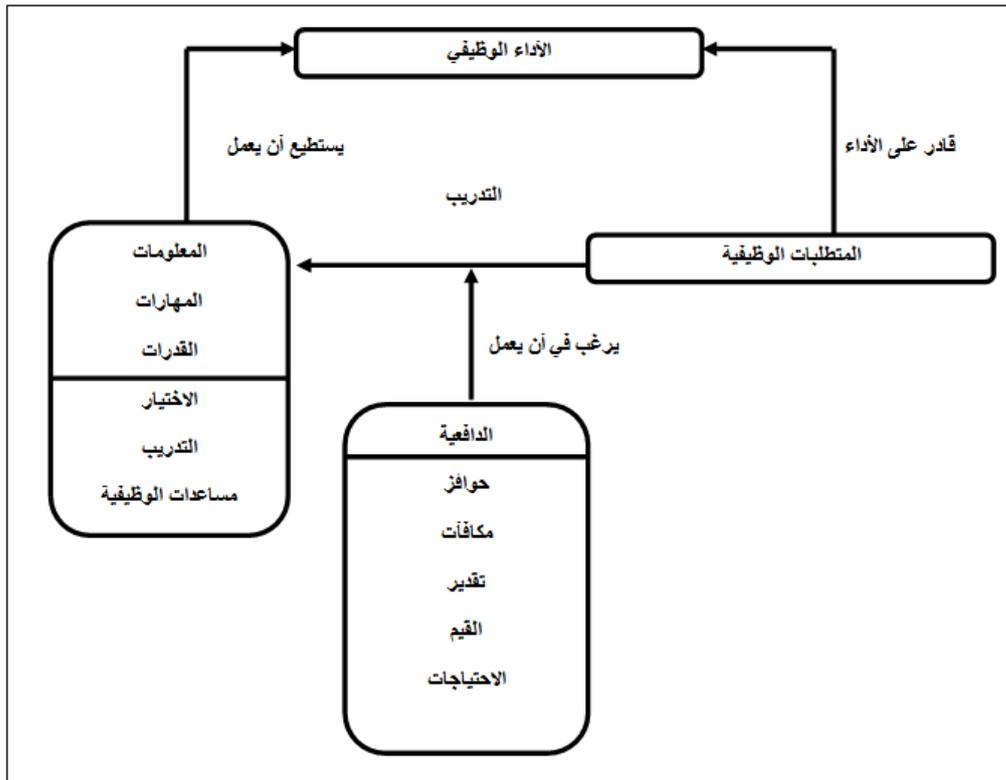
كما يمكن الإشارة إلى أن إختلاف مستويات الأداء هو انعكاس لعدد من ال متغيرات الفسيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية، والتقنية، التي تتفاعل مع سلوك الموظف الذي بدوره يتحدد بتفاعل جهد الموظف وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد وثمة مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود

¹ - فيصل البراهيم، " مرجع سابق"، ص 42.

والسلوك والأداء اللاحق. في ظروف مماثلة، كما أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث كإستجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات و إدراك وتعليم، وهي جميعها تتفاعل لإحداث السلوك (الأداء الوظيفي للفرد)، وهذه العوامل ترتبط مع بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء¹.

والشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الشكل رقم 3-3: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، "تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج)"، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص 123.

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات، المهارات، والدافعية (حوافز، مكافآت...) والمتطلبات التنظيمية (الواجبات، المهام والخبرة المناسبة) وكذا التدريب مع توفير المساعدات الوظيفية اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

¹ - محمد عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2003، ص52.

3-4-2: العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

لقد تزايد إهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لما له من أهمية في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة، حيث أشارت نتائج الدراسات العديدة التي أجريت حول هذا الموضوع إلى نتائج مختلفة و آراء متنوعة بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة، ومن خلا مراجعة الأدبيات البحثية في هذا المجال فإن العلاقة بين المتغيرين تنحصر في أربعة إتجاهات رئيسية هي:

3-4-2-1: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء

ويرى هذا الاتجاه أنه ليست هنالك علاقة تذكر بين ضغوط العمل وبين كفاءة الأداء وأصحاب هذا الاتجاه (بالرغم من قلة عددهم) يرون أن الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها (Psychological contract) ، وبمقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم و أن يؤديوا العمل بكفاءة، وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر ومميزات، ويفترض هذا العقد نوعاً من الرشد لدى الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط التي يتعرضون لها ويجعلهم يحدون أثرها عليهم أثناء أدائهم للعمل، ويفترض هذا العقد قدرة الأفراد على الفصل التام بين العمل وبين الحياة الشخصية لهؤلاء الأفراد ، ولقد لقيت هذه الفرضية تأييداً بسيطاً من البحوث فتشير إحدى الدراسات إلى أن بعض العاملين، وخصوصاً العمال الصناعيين، يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل وأن العمل هامش وليس جوهر اهتمامهم في الحياة، وعليه فإن أي صعوبات أو ضغوط في العمل ستكون ذات تأثير منعدم أو محدود وذلك قياساً بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم¹.

وهناك تفسير آخر لهذا الاتجاه يعتمد على قدرة الفرد على التأقلم و التكيف مع الضغوط التي يتعرض لها، وظهور هذه الضغوط من جديد يعني أن الفرد قادر على أن يتأقلم معها بسهولة، وبالتالي لن تحدث أثراً ذهنياً ونفسية على الفرد، وبالتالي فإنها لن تحدث أثراً على الأداء².

¹ - بلال محمد إسماعيل ، مرجع سابق، ص 71.

² - عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سابق، ص 37.

الشكل رقم 3-4: لا توجد علاقة بين الضغط والأداء:

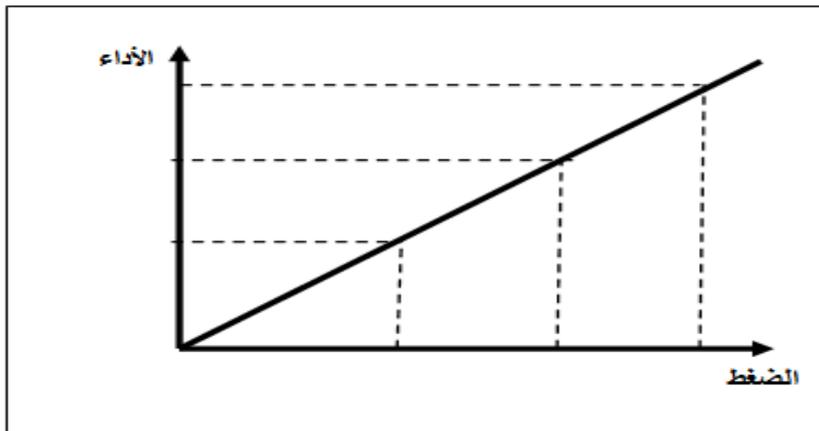


المصدر: من إعداد الباحث

3-4-2-2: توجد علاقة إيجابية بين الضغط والأداء

يرى بعض الباحثين أن الضغوط تمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني، حيث تعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد تبني أنماط بناءة من السلوك و تؤدي إلى أداء أفضل، ويفترض هذا الاتجاه أنه في حالة وجود ضغوط منخفضة لا يواجه الفرد أية تحديات تحثه على العمل، وأنه بإرتفاع مستوى الضغوط يزداد التحدي الذي يواجهه الفرد ويرتفع أدائه بالتبعية. ويمكن قبول هذا الاتجاه جزئياً عندما تكون مستويات الضغوط منخفضة، حيث يعتبر هذا العامل غير محفز وغير مؤثر لجهود الفرد، ومع تزايد وارتفاع حجم الضغوط يبدأ الفرد بالشعور بنوع من الإثارة و التحدي للأداء الأفضل، ولقد لقي هذا النموذج تأييداً محدوداً من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية.

شكل رقم 3-5: العلاقة الإيجابية بين الضغط والأداء:

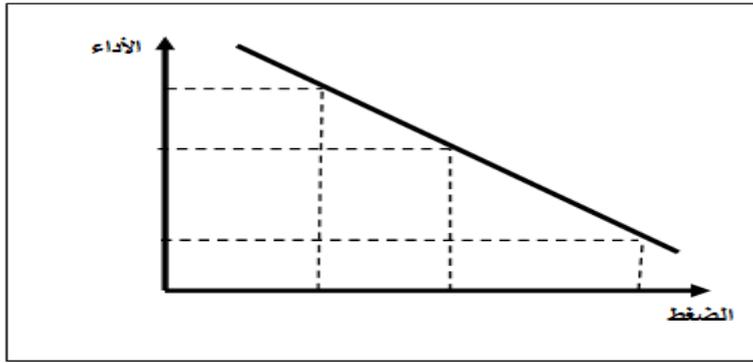


المصدر: من إعداد الباحث

3-4-2-3: توجد علاقة سلبية بين الضغوط والأداء

يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الأداء، ويقوم على فرضية أن ضغوط العمل تؤدي إلى استجابات جسدية ونفسية تؤثر في مجملها على مستوى الأداء الفردي ، كما أن مستوى عالي من ضغط العمل يتسبب في ضعف إدراك الفرد وبالتالي إهماله أو تجاهله أو نسيانه بعض الأمور ذات التأثير المباشر في مستوى أدائه، فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة ومؤذية يستنفذ وقته وجهده في محاولة للتكيف مع والسيطرة على هذه الضغوط، كذلك يترتب عليها قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب للتهديد والاستسلام، وقد لاقى هذه الفرضية تأييداً كبيراً من جانب الباحثين¹.

شكل رقم 3-6: العلاقة السلبية بين الضغط والأداء:



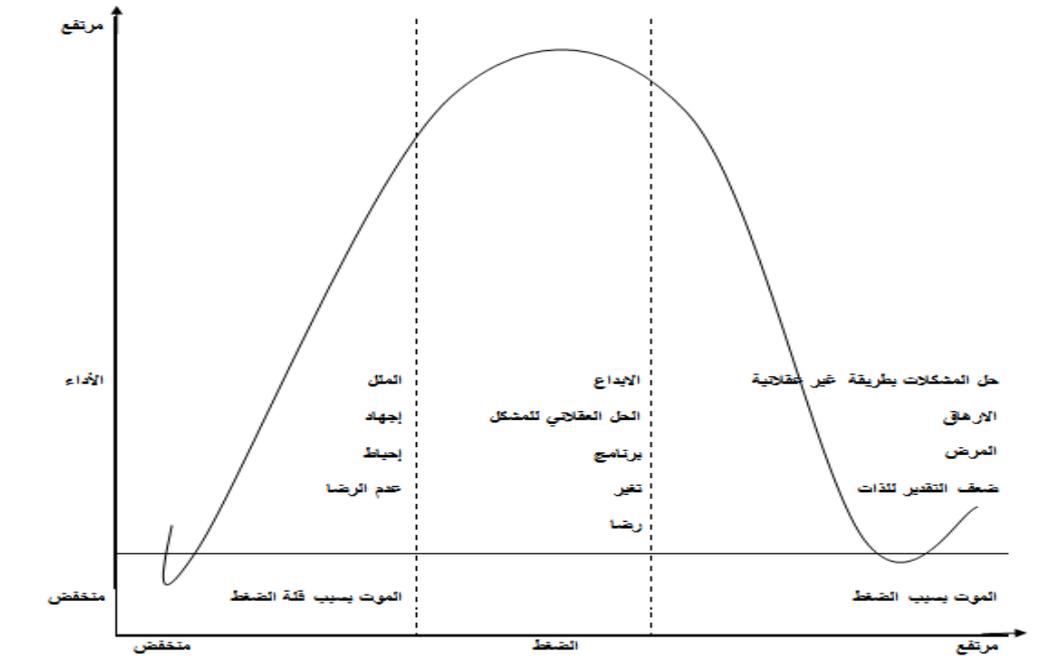
المصدر: من إعداد الباحث

3-4-2-4: توجد علاقة شرطية بين الضغوط والأداء

حسب هذا الاتجاه فإنه ليس هناك قاعدة عامة حول تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الفردي وإنما يكون ذلك الأثر تبعاً لمعطيات الحالة أو الموقف، فعندما يكون مستوى الضغط مرتفعاً لدى الفرد فإن ذلك ينعكس سلبياً على أدائه، وبالمقابل عندما يكون مستوى الضغط منخفضاً يكون أثره سلبياً على أدائه أيضاً، وهناك مستوى أمثل (متوسط) يكون عنده مستوى ضغط العمل محفزاً على بذل المزيد من الجهود والتي تنعكس بشكل إيجابي على المستوى العام للأداء، حيث أن العلاقة بينهما تأخذ شكل مقلوب حرف (U) وهذه العلاقة يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل، والشكل التالي يوضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

¹ - بلال محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 72.

الشكل رقم 3-7: العلاقة الشرطية بين الضغط والأداء:



المصدر: حسن حمادات، " السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 181.

ويتضح من الشكل السابق أنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من ضغوط العمل، فإن الفرد لا ينشط ولا يثار لأن الفرد لا ينتبه لأي من هذه الضغوط، لا يبدي أي تحسن في الأداء، أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من ضغوط العمل فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذه الضغوط، أما الجزء الباقي من الوقت والجهد فسيخصص لأداء العمل وبالطبع فإن التشتت في الوقت والمجهود يقلل من مقدار وجودة الأداء، ويركز النموذج على أن مستوى متوسط من ضغوط العمل يدفع وينشط ويحمس الفرد ويمثل نوعاً من الإثارة داخل العمل ويؤدي إلى شعور الفرد بالتحدي والمتعة والتغيير والتجديد، وبالتالي يجب على المنظمات ألا تقضي كملية على الضغوط ولكن يجب أن توفر للأفراد العمل والعيش في هذا المستوى الأمثل من ضغوط العمل، ومن ثم فإن أي محاولة من جانبهم للبعد عن هذا المستوى (فوق - تحت) سوف يعرضهم للآثار السلبية الناجمة عن كبير أو صغر حجم ضغوط العمل والتي سوف ينتج عن كليهما انخفاض في الأداء¹.

¹ - بلال محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 73.

ومع ذلك فإن العلاقة بين الضغوط والأداء تعتبر أكثر تعقيداً، ويرجع ذلك إلى أن 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 الأخذ في الاعتبار مسببات الضغط المختلفة، ونمط الأداء المقاس وغيرها من العوامل الشخصية والمتغيرات الموقفية¹.

ويشبه احد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العموذ فالضغط الناقص أو الزائد على الأوتار يؤدي إلى موسيقى عذبة، وبالمثل فإن الضغوط الزائد أو القليل جدا على الموظف يجعله يميل إلى خفض أدائه².

3-4-3: بعض النماذج لتفسير العلاقة الشرطية بين الضغوط والأداء

تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداءه، وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى ثلاثة نماذج هي:

3-4-3-1: نموذج Karasak

ينظر كاراسيك إلى أن الوظيفة ذات العبء و المتطلبات الكثيرة مع وجود مستوى مرتفع من السيطرة الشخصية للعامل تؤدي إلى أداء جيد وتنعكس في نتائج أخرى مثل : الرضا الوظيفي، التوازن النفسي وتخفيض مستوى الإحباط و التوتر لديه، أما الوظائف التي تتطوي على مستوى متدني من الأعباء و السيطرة الوظيفية للعامل تؤدي إلى شعور العامل بالضغوط النفسية و انخفاض درجات الرضا الوظيفي³.

3-4-3-2: نموذج (Yerks-Dadson)

وبموجب هذا النموذج، فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى مستوى معين، وإذا زاد الضغط عن حدوده المعتدلة فإنه يؤدي إلى خفض الإنتاجية، لأن جزءاً من نشاط الفرد العامل يذهب في عملية التكيف مع الضغوط الإضافية، والموقف المثالي وفقاً لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادراً على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها

¹ - حمادات حسن ، مرجع سابق، ص 182.

² - حريم حسين، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان ، الأردن، 2004، ص 295.

³ - Wim Van Wassenhove ; **Modèle de Karasek**, sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarneri.

Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, 2014, p 172.

لتحسين مستوى أدائه، إلا أن النموذج لا يشير إلى الأدوات المعيارية التي يستخدمها الفرد في محاولته للتكيف مع الضغوط الإضافية.

3-4-3-3: نموذج McClelland

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، ويفترض النموذج انه حينما يكون الضغط الواقع على الفرد منخفضا فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته¹.

وهناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء، والشكل الأكثر شيوعا في توضيح العلاقة بين الضغط والأداء، هو حرف (U) بالمقلوب والذي يوضح أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعمل على تحفيز البدن، وتؤدي إلى زيادة القابلية على رد الفعل وغالبا ما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء ويصبح الأفراد أكثر أداء.

إلا أن مستويات متوسطة من الضغوط قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء على المدى البعيد، حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته، غدا قد يتمكن مسؤول المبيعات أن يضغط على نفسه أثناء الاجتماع السنوي، ولكن مستويات متوسطة من الضغط التي يعاني منها الفرد باستمرار على مدى فترة زمنية طويلة كما هو الحال مثلا بالنسبة للعاملين في غرفة الطوارئ في مستوصف ريفي، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وهذا ما يفسر سبب تدوير هؤلاء العاملين في غرفة الطوارئ باستمرار، وإلا فإن استمرارهم في العمل تحت الضغوط ولفترة زمنية طويلة يؤدي لاحتراقهم.

وبالرغم من شيوع هذا النموذج وقبوله منطقيا إلا انه لم يعزز ميدانيا، لذلك على المديرين أن يحذروا من افتراض أن هذا النموذج يعرض ويشكل دقيق العلاقة بين الضغط والأداء².

¹ - محمود العميان، مرجع سابق، ص 171.

² - أحمد الحلبي، مرجع سابق، ص 34.

3-5: خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو حصيلة الجهد الذي يقوم به الفرد لإنجاز الأنشطة المختلفة في إطار المهام الموكلة إليه، ويتمكن ذلك في ظل ظروف معينة، وضمن الموارد المتاحة تحقيقها للأهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها، كما تبين أن تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف العامة والأساسية لأي منظمة، ذلك أنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

إضافة لما سبق تم التطرق لأهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وبالخصوص ضغوط العمل حيث تم توضيح طبيعة العلاقة بين هذه الأخيرة والأداء الوظيفي فتبين وجود اختلاف في وجهات نظر الباحثين بخصوص هذه العلاقة، حيث هناك من ينفىها وهناك من يؤكد وجودها (علاقة سلبية أو إيجابية أو شرطية).

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع: الطريقة و الإجراءات

1-4: تمهيد

تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وبعد طرح النظري لمتغيرات الدراسة و استظهار الخلفية التاريخية والأدبيات البحثية التي تناولت الموضوع في بيئات مختلفة، وحتى يتسنى للباحث تحقيق أهدافه المرجوة في دراسة هذه الظاهرة دراسة علمية دقيقة وواضحة يتطلب منه الأمر إتباع خطوات منهجية متسلسلة ومضبوطة تستخدم في تحليل وجمع البيانات، من حيث المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، عرض لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

2-4 : مجتمع الدراسة وعينتها

1-2-4: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (مست الدراسة 4 مؤسسات اقتصادية ناشطة بإقليم ولاية معسكر باختلاف نشاطها) أين بلغ عددهم الإجمالي (1267 عامل وعاملة)، حيث كان عدد العاملين بكل مؤسسة كما يلي: مؤسسة قارورات الغاز (250 عامل)، مؤسسة رياض معسكر (مطاحن بني شقران) بمجموع (174 عامل)، ومصنع الإسمنت ببلدية زهانة (765 عامل)، مؤسسة نفضال " فرع GPL" بمجموع (78 عامل).

2-2-4: عينة الدراسة

لقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تمثل أفراد المجتمع الأصلي، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (210) استبانة وتم استرداد (164) استبانة بنسبة استرداد بلغت 65.5 %، تم إلغاء (52) استبانة إما لعدم تعبئتها من طرف العاملين أو بسبب الإجابات التي كانت متحيزة كلياً فبلغ حجم العينة القابلة للدراسة (112) حسب التقسيم التالي:

جدول رقم (4-1): يوضح عدد العاملين موزعين على المؤسسات الإقتصادية المستهدفة

المؤسسات الإقتصادية	إجمالي عدد الموظفين من الذكور و الإناث		
	العدد الإجمالي	إناث	ذكور
مؤسسة قارورات الغاز	28	7	21
مصنع الإسمنت بزهانة	38	11	27
مؤسسة نفضال فرع GPL	24	5	19
مطاحن بني شقران	22	7	15
المجموع الكلي	112	30	82

المصدر: من إعداد الباحث

3-4: أدوات الدراسة

1-3-4: منهج الدراسة

بغرض الوصول إلى أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يهدف من خلاله إلى وصف وتقييم واقع "ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر" ، وهذا الأسلوب يمكننا من التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين قدرة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على الاستفادة من الحد ومعالجة ضغوط العمل بالشكل الذي يحد من المعوقات التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين بها. وقد تم استخدام مصدرين للمعلومات حيث أنه بغرض معالجة الإطار النظري للبحث فقد إعتد الباحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة، والمقالات و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، في الجانب الثاني ولغرض إختبار فرضيات الدراسة، و الإجابة على تساؤلاتها فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (210) عامل ببعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية معسكر.

4-3-2: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبيان حول موضوع " ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية معسكر"، تتضمن هذه الإستبانة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة (ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية) و التابعة (الأداء الوظيفي للمؤسسات الإقتصادية بإعتباره أحد محددات الأداء الكلي)، وكذلك البيانات الديمغرافية و الوظيفية، حيث تم تقسيم محاور الإستبانة كالتالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن الخصائص الديمغرافية للمستجوب وتمثلت في الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري و جو الإقامة.

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 97 فقرة (تم تطوير الجزء الخاص بقياس مصادر الضغوط الوظيفية من طرف الباحث خالد عليجات سنة (2005) والباحثين فرج طه و السيد راغب سنة (2010)، و الجزء الخاص بالأداء الوظيفي صمم من طرف الباحث إبراهيم علي التوم سنة (2010)) موزعة على ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ضغوط العمل النفسية ويتكون من 8 مجالات هي:

المجال الأول: الأجر و المكافآت والحوافز التشجيعية ويتكون من (7) فقرات

المجال الثاني: العبء الكمي للعمل ويتكون من (5) فقرات

المجال الثالث: العبء النوعي للعمل ويتكون من (8) فقرات

المجال الرابع: صراع الدور ويتكون من (6) فقرات

المجال الخامس: غموض الدور ويتكون من (5) فقرات

المجال السادس: النمو والتقدم الوظيفي ويتكون من (7) فقرات

المجال السابع: الإستقرار الوظيفي ويتكون من (6) فقرات

المجال الثامن: الهيكل التنظيمي ويتكون من (5) فقرات

الجزء الثاني: ضغوط العمل الإجتماعية ويتكون من 3 مجالات هي:

المجال الأول: العلاقات مع الرؤساء ويتمون من (9) فقرات

المجال الثاني: العلاقات مع الزملاء ويتكون من (8) فقرات

المجال الثالث: التوجه بيت / عمل ويتكون من (10) فقرات

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي ويتكون من (21) فقرة.

وقد تم إعتداد مقياس ليكرت المتدرج (Likert Scale) لتحديد قيم و أوزان الإستجابات وهو مقياس مكون من خمسة درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات الإستبيان وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4-2): درجات مقياس ليكرت

الإستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

واعتمد الباحث المقياس التصنيفي التالي لوصف قيم المتوسطات الحسابية كما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون المستوى منخفض.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين (2.33) و (3.67) يكون المستوى متوسط.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من القيمة (3.67) يكون المستوى مرتفع.

3-4: إختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه، وتحقيق الصدق أكثر أهمية من تحقيق الثبات، لأنه قد يتصف المقياس بالثبات ولكنه غير صادق¹، حيث قام الباحث من التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1 الطريقة الأولى: صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أساتذة جامعيين متخصصين في إدارة الأعمال، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى المجالات التي وضعت من أجلها وكذلك ما يتعلق بصحة الصياغة اللغوية وسهولة فهمها من قبل المستجوبين، وقد عمل الباحث على تعديل بعض الفقرات و حذف بعضها وفقاً لمقترحات المحكمين، وبذلك تم تصميم الاستبيان بصورته النهائية (أنظر الملحق).

الطريقة الثانية: صدق المقياس: يؤكد علماء القياس النفسي على أن الصدق هو أكثر الخصائص

السيكومترية أهمية لأنه يؤثر على قدرة المقياس في قياس ما صمم لقياسه، وهو من الخصائص السيكومترية التي يجب أن تتوفر في المقاييس النفسية.

أولاً: صدق الإتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبيان و الدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان.

¹ صابر فاطمة وخفاجة ميرفت، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، ط 1، الإسكندرية، 2002، ص 167.

2 ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة وتحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبانة وعد تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

4-3-1: نتائج صدق الإتساق الداخلي

الجزء الأول: ضغوط العمل النفسية

1 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الأجر والمكافآت والحوافز

الجدول رقم (4-3) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول : الأجر و المكافآت والدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الفقرة	معامل إسبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (sig)
1.	الأجر الذي أتقاضاه لا يكفي لسد الحاجات الضرورية	0.731(**)	0.000
2.	أفكر في القيام بعمل إضافي لسد حاجاتي	0.724(**)	0.000
3.	الأجر الذي أتقاضاه أقل من الرواتب التي يحصل عليها زملائي في مؤسسات أخرى	0.784(**)	0.000
4.	أشعر أن الأجر الذي أحصل عليه لا يتناسب مع المجهودات التي أقوم بها في عملي	0.739(**)	0.000
5.	أشعر أن الأجر لا يتناسب مع كفاءاتي العلمية	0.715(**)	0.000
6.	لا يوجد نظام حوافز جيد في المؤسسة	0.776(**)	0.000
7.	لا تمنح المؤسسة مكافآت مالية كلية	0.661(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-3) معامل الارتباط الرتبي بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الأجر والمكافآت والحوافز التشجيعية) و الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) حيث تراوحت بين (0.661 و 0.784) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

2 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني عبء العمل الكمي.

الجدول رقم (4-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العبء الكمي للعمل و الدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل إسبيرمان للارتباط	الفقرة	
0.000	0.830 (**)	كمية العمل المطلوبة مني كبيرة جداً	1.
0.000	0.784 (**)	الوقت المخصص لي غير كاف للقيام بالأعمال المطلوبة مني	2.
0.000	0.838(**)	لا توجد أوقات للراحة أثناء أوقات العمل	3.
0.000	0.682(**)	أنا مسؤول عن مهام وواجبات كثيرة	4.
0.000	0.602(**)	أضطر إلى العمل خارج أوقات العمل وحتى الإجازات حتى أستطيع إتمام العمل	5.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العبء الكمي للعمل والدرجة الكلية للمجال، حيث يتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. حيث تراوحت قيم معامل إسبيرمان للارتباط بين (0.838) و(0.602) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

3 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث: العبء النوعي للعمل

جدول رقم (4-5) : يوضح معامل الارتباط إسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال العبء النوعي للعمل و

الدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	الفقرات	
0.000	0.655 (**)	أشعر أن المهام المسندة لي معقدة بعض الشيء	1.
0.000	0.643 (**)	العمل الذي أقوم به يحتمل المخاطرة	2.
0.000	0.363 (**)	عملي يحتاج إلى الدقة في الأداء	3.
0.000	0.607 (**)	عملي يحتاج إلى السرعة في الإنجاز	4.
0.000	0.595 (**)	طبيعة عملي تشعرني بالملل لدرجة كبيرة	5.
0.000	0.559 (**)	أشعر أن عملي يحتاج لليقظة دائماً	6.
0.000	0.735 (**)	أشعر أنني أتحمّل المسؤولية كاملة عن أي خطأ	7.
0.000	0.610 (**)	أشعر بأنني لا أتلقى التدريب الكافي من أجل القيام بعملي بكفاءة وجدارة	8.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-5) نلاحظ أن معامل إسبيرمان للإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العبء النوعي للعمل و الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط لكل الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha= 0.05$) حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.363) و(0.735) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

4 قياس صدق الإتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع: صراع الدور

جدول رقم (4-6) : يبين معامل الارتباط إسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال صراع الدور

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل إسبيرمان للإرتباط	العبارة	
0.000	0.716 (**)	أشعر أنني أقوم بعمل بعض الأشياء تتعارض مع مبادئ و أفكارى	.1
0.000	0.756 (**)	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية	.2
0.000	0.709 (**)	أشعر أنني أعمل في ظل إجراءات وسياسات غير ملائمة	.3
0.000	0.802 (**)	أشعر أن عملي يؤثر على حياتي الإجتماعية	.4
0.000	0.810 (**)	كثيراً ما يكون هنالك مطالب متعارضة مع أكثر من مسؤول	.5
0.000	0.792(**)	أشعر أن العمل يجبرني على تغيير بعض مبادئى	.6

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-6) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال صراع الدور والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha= 0.05$) حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.709) و(0.810) وهذا دليل على صدق المجال لقياس ما وضع لقياسه.

5 قياس صدق الإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المجال الخامس غموض الدور
جدول رقم (4-7) : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال غموض الدور والدرجة الكلية
للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل إسبيرمان للارتباط	العبارة	
0.000	0.796 (**)	المهام الموكلة لي غير واضحة	.1
0.000	0.851 (**)	لا توجد حدود واضحة لسلطتي و مسؤولياتي	.2
0.000	0.825 (**)	لا يوجد وصف وظيفي لعملي	.3
0.000	0.836 (**)	يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة للعاملين	.4
0.000	0.825 (**)	عدم وضوح التعليمات الصادرة من المسؤولين	.5

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-7) يتضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال غموض الدور و
الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $(\alpha= 0.05)$ حيث تراوحت قيم المعامل بين
(0.796) و (0.851) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

6 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال السادس النمو والتقدم الوظيفي
جدول رقم (4-8) يوضح معامل الارتباط الرتبي بين كل فقرة من فقرات مجال النمو والتقدم الوظيفي و
الدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل إسبيرمان للارتباط	العبارة	
0.000	0.781 (**)	أشعر بعدم التقدم في مسيرتي الوظيفية	.1
0.000	0.864 (**)	لا توجد فرص مناسبة للنمو المهني في هذه المؤسسة	.2
0.000	0.790(**)	الفرص لتعلم مهارات جديدة في هذه المؤسسة ضئيلة	.3
0.000	0.833 (**)	العلاقة بين مستوى الأداء و الترقية متدنية جدا	.4
0.000	0.746 (**)	تقييم الأداء لا يقوم على أسس عادلة	.5
0.000	0.782 (**)	فرصتي الوحيدة للحصول على ترقية تكون بتغيير المؤسسة	.6
0.000	0.791 (**)	من الصعب تحقيق طموحاتي في مكان عملي	.7

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-8) أن معاملات الارتباط إسييرمان بين كل فقرة من فقرات مجال النمو والتقدم الوظيفي والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ، حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.746) و(0.864) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

7 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال السابع الإستقرار الوظيفي (الأمان الوظيفي)

جدول رقم (4-9): يوضح معامل الارتباط إسييرمان بين كل فقرة من فقرات المجال السابع الاستقرار الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل إسييرمان للارتباط	الفقرة	
0.000	0.821 (**)	لا أشعر بالاطمئنان والأمان لمستقبلي المهني	1.
0.000	0.735 (**)	لا توجد إمتيازات وظيفية مقارنة بالمؤسسات الأخرى	2.
0.000	0.738 (**)	يمكن الاستغناء عن خدماتي في أي وقت	3.
0.000	0.840 (**)	سأترك العمل بهذه المؤسسة بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل	4.
0.000	0.884 (**)	العمل الحالي غير مضمون لذلك أحاول البحث عن وظيفة أخرى	5.
0.000	0.782 (**)	أشعر بأنني لا أواكب آخر ما يطرأ على عملي من علم ومعرفة	6.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإستقرار والأمان الوظيفي و الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $(\alpha= 0.05)$ حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.735) و (0.884) وهذا يبين درجة صدق المجال لما وضع لقياسه.

8 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (4-10) : يوضح معامل الارتباط الرتبي إسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي و الدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	الفقرة	
0.000	0.787 (**)	العمل الإداري يتسم بالروتين و الإجراءات المعقدة	1.
0.000	0.867 (**)	التفويض في العمل يتم في مناسبات نادرة جداً	2.
0.000	0.865 (**)	لا أشعر أن لي السيطرة على عملي	3.
0.000	0.843 (**)	يزعجني الإلتزام بالتسلسل الهرمي في العمل	4.
0.000	0.828 (**)	تتمركز السلطة فقط في يد المدير	5.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha= 0.05$) حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.787) و (0.867) وهذا يبين درجة صدق المجال لما وضع لقياسه.

الجزء الثاني: الضغوط الإجتماعية

1 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الأول العلاقات مع الرؤساء

الجدول رقم (4-11): يوضح معامل الارتباط الرتبي بين كل فقرة من فقرات مجال العلاقات مع الرؤساء و الدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	الفقرة	
0.000	0.645 (**)	يحاول رؤسائي إعطاء صورة سيئة عني	1.
0.000	0.639 (**)	رؤسائي يشككون في قدراتي	2.
0.000	0.685 (**)	العلاقات الشخصية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني	3.
0.000	0.837 (**)	رؤسائي لا يقدمون النصائح والإرشادات التي تساعدني في العمل	4.
0.000	0.837 (**)	رؤسائي لا يقومون بإعطائي المعلومات الكافية عن العمل خوفاً على مراكزهم	5.
0.000	0.809 (**)	رؤسائي لا يتيحون لي فرصة الإبداع	6.

0.000	0.852 (**)	رؤسائي غير عادلون في تقييمهم لأدائي
0.000	0.832 (**)	لا يوجد تواصل بيني وبين رؤسائي في العمل
0.000	0.727 (**)	يضايقتني الأسلوب الديكتاتوري في العمل

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إعتقاداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العلاقات مع الرؤساء والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha= 0.05$) حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.639) و (0.852) وهذا يبين درجة صدق المجال لما وضع لقياسه.

2 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني العلاقات مع الزملاء

الجدول رقم (4-12): يوضح معامل الارتباط الرتبي بين كل فقرة من فقرات مجال العلاقات مع الزملاء و

الدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	العبارة
0.000	0.829 (**)	1. يخلو العمل من روح التعاون والعمل الجماعي
0.000	0.884 (**)	2. لا توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل
0.000	0.836 (**)	3. زملائي لا يقدمون لي المساعدة عند الحاجة اليهم
0.000	0.838 (**)	4. اهتماماتي بعيدة عن اهتمامات زملائي
0.000	0.764 (**)	5. لا توجد بيني وبين زملاء العمل علاقات اجتماعية خارج نطاق العمل
0.000	0.847 (**)	6. الجو العام للعمل غير مريح
0.000	0.676 (**)	7. أشعر أن زملائي في العمل يكتبون لي مشاعر الغيرة والحسد
0.000	0.655 (**)	8. أشعر أن زملائي ينشرون عني أخبار سيئة

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إعتقاداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العلاقات مع الزملاء والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha= 0.05$) حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.655) و (0.884) وهذا يبين درجة صدق المجال لما وضع لقياسه.

3 قياس صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث التوجه بيت / عمل

الجدول رقم (4-13) : يوضح معامل الارتباط الرتبي بين كل فقرة من فقرات مجال التوجه بيت/عمل والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	الفقرة	
0.000	0.458 (**)	أسرتي تقدر ما أقوم به من أعباء في المنزل	.1
0.000	0.600 (**)	يتكفل أحد أفراد عائلتي بمسؤولياتي عند كثرة التزامات عملي	.2
0.000	0.646 (**)	عملي يسبب لي الكثير من الخلافات العائلية	.3
0.000	0.505 (**)	أجد النصيحة عند أفراد عائلتي لحل مشاكل عملي	.4
0.000	0.449 (**)	تشجعني عائلتي على مواصلة إهتمامي بعملي	.5
0.000	0.562 (**)	زوجي (زوجتي) متفهم (ة) لظروف عملي	.6
0.000	0.475 (**)	لا أشعر بالإستقرار و المساعدة في حياتي الشخصية	.7
0.000	0.453 (**)	أفضل المسار المهني على حساب الحياة الشخصية	.8
0.000	0.392 (**)	عادة ما أنهى عملي في المنزل	.9
0.000	0.566 (**)	عائلتي غير راضية عن مجال عملي	.10

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إعتتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوفيق بين العمل والبيت والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha= 0.05$) حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.392) و (0.646) وهذا يبين درجة صدق المجال لما وضع لقياسه.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي

جدول رقم (4-14): يبين معاملات الارتباط الرتبي إسبيرمان بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء

الوظيفي و الدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	العبرة	
0.000	0.575 (**)	أستطيع التخطيط للعمل قبل البدء فيه	.1
0.000	0.517 (**)	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي	.2

0.000	0.487 (**)	3. أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها
0.000	0.613 (**)	4. أحرص على تحسين مستوى أدائي
0.000	0.625 (**)	5. أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية
0.000	0.455 (**)	6. أعتد على نفسي في إنجاز الأعمال
0.000	0.603 (**)	7. أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل
0.000	0.403 (**)	8. أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي
0.045	0.177 (**)	9. أهتم بالمظهر الشخصي
0.000	0.649 (**)	10. أراعي مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
0.000	0.508 (**)	11. أحترم التسلسل الهرمي في اتصالاتي
0.000	0.693 (**)	12. ألتزم بأوقات الدوام الرسمية
0.000	0.748 (**)	13. أراعي الدقة في الإنجاز في الوقت المحدد
0.000	0.709 (**)	14. لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة
0.000	0.692 (**)	15. أكتسب القدرة على الحوار وإدارة النقاش وأجيد التواصل مع الزملاء
0.000	0.678 (**)	16. أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي
0.000	0.781 (**)	17. لدي إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها
0.000	0.778 (**)	18. لدي القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل
0.000	0.739 (**)	19. أدرك أهمية تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالعمل
0.000	0.653 (**)	20. أتعامل بفعالية مع العاملين في أقسام أخرى
0.000	0.578 (**)	21. أعمل على الحفاظ على العلاقات الايجابية مع العاملين الذين أشرف عليهم

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.177) و (0.781) وهذا يبين درجة صدق المجال لما وضع لقياسه.

4-3-2: الصدق البنائي

بعد اختبار الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة نقوم بإختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة الذي يختبر مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان.

القسم الأول: ضغوط العمل النفسية

جدول رقم (4-15) : يبين معامل الارتباط بين كل درجة من قسم "ضغوط العمل النفسية" والدرجة الكلية للقسم.

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	المجال	
0.000	0.756 (**)	الأجر، المكافآت والحوافز التشجيعية	.1
0.000	0.694 (**)	العبء الكمي للعمل	.2
0.000	0.654 (**)	العبء النوعي للعمل	.3
0.000	0.809 (**)	صراع الدور	.4
0.000	0.817 (**)	غموض الدور	.5
0.000	0.855 (**)	النمو والتقدم الوظيفي	.6
0.000	0.853 (**)	الإستقرار الوظيفي	.7
0.000	0.782 (**)	الهيكل التنظيمي	.8

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة الخاصة بالجزء الأول و المتعلق بضغوط العمل النفسية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.654) و(0.855) وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة الخاصة بجزء الضغوط النفسية تتميز بالصدق البنائي لما وضعت لقياسه.

القسم الثاني: ضغوط العمل الإجتماعية

جدول رقم (4-16): يبين معامل الارتباط بين كل درجة من قسم " الضغوط الإجتماعية " والدرجة الكلية للقسم

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط إسبيرمان	المجال	
0.000	0.905 (**)	العلاقات مع الرؤساء	.1
0.000	0.920 (**)	العلاقات مع الزملاء	.2
0.000	0.623 (**)	التوجه بيت / عمل	.3

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة الخاصة بالجزء الثاني و المتعلق بضغط العمل الإجتماعية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.623) و(0.920) وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة الخاصة بجزء الضغوط النفسية تتميز بالصدق البنائي لما وضعت لقياسه.

3-3-4: ثبات الإستبيان Reliability

يعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات وفي نفس الظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد به مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة ، وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثلتها في المرة التالية ، ومن البديهي أنه إذا كانت الأداة ذات مصداقية عالية فإن نتائج المرات التالية ستكون متماثلة أو منطبقة مع نتائج القياس الأول ، بالإضافة إلى ذلك فإن الثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة معامل ألفا كرونباخ .

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

جدول (4-17) : يبين اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة:

المجالات	معامل ألفا كرونباخ
1. الأجر، المكافآت والحوافز التشجيعية	0.847
2. العبء الكمي للعمل	0.814
3. العبء النوعي للعمل	0.758
4. صراع الدور	0.860
5. غموض الدور	0.896
6. النمو والتقدم الوظيفي	0.905
7. الاستقرار الوظيفي	0.894
8. الهيكل التنظيمي	0.902
9. ضغوط العمل النفسية	0.963
10. العلاقات مع الرؤساء	0.910
11. العلاقات مع الزملاء	0.917
12. التوجه بيت / عمل	0.776
13. ضغوط العمل الاجتماعية	0.922
14. ضغوط العمل	0.874
15. الأداء الوظيفي	0.903
جميع مجالات الإستبانة	0.967

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (4-17) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الدراسة حيث تراوحت قيمته بين (0.776) لمجال التوفيق بين البيت والعمل و(0.917) لمجال العلاقات مع الزملاء، كذلك كانت قيمة المعامل لجميع مجالات الضغوط (0.876) وبالنسبة لمجال الأداء الوظيفي فكانت (0.903) وهذا يعني أن معامل الثبات كان مرتفع، وبالتالي فإن نتائج اختبار الصدق والثبات كان مرتفعة ومطمئنة وتشير إلى مصداقية الأداة في قياس مصادر ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين وهذا يتطابق مع دراسة هارون اسماعيل سلامة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لمجالات الضغوط (0.905) وأبعاد الأداء كانت قيمة المعامل (0.873)¹.

¹ - إسماعيل سلامة، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في بلدية المفرق الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 38-39.

4-4: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن التساؤلات ولغرض اختبار الفرضيات، قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) النسخة (20)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: وهذا بغرض وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ولقياس مصادر ضغوط العمل وقياس مستوى الأداء لدى أفراد العينة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronach's coefficient Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء العاملين لاستخدامها في اختبار الفرضيات.
- 4- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتغير التابع طبقاً لعدد من المتغيرات المستقلة.
- 5- اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc t test) لتوضيح الفروق في متوسطات الإجابات حسب الخصائص الديمغرافية و الوظيفية.

الفصل الخامس

اختبار الفرضيات ومناقشة

النتائج

الفصل الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

5-1: تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة، والتي تشتمل على الخصائص الديمغرافية والوظيفية، كما يتضمن تشخيصاً لظاهرة الضغوط النفسية والاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديد مستوى الأداء لدى أفراد عينة الدراسة، عرض لفرضيات الدراسة واختبارها بشكل تفصيلي لمعرفة مدى وجود أثر للضغوط على الأداء الوظيفي لهذه العينة من عدمه والكشف عن دلالات الفروق لمتغيرات الدراسة.

5-2: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بخصائص أفراد العينة، والمكونة من (112) موظفاً وموظفة من العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر، والجدول رقم (5-1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري وجو الإقامة).

جدول رقم (5-1) : خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	82	73.2
	انثى	30	26.8
	المجموع	112	100
الفئات العمرية	أقل من 25 سنة	10	8.9
	من 25 إلى 35 سنة	48	42.9
	من 36 إلى 45 سنة	36	32.1
	من 46 إلى 55 سنة	15	13.4
	أكثر من 55 سنة	3	2.7
	المجموع	112	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	33
	من 6 إلى 10 سنوات	35	31.3
	بين 11 و 15 سنة	20	17.9
	بين 16 و 20 سنة	8	7.1
	أكثر من 20 سنة	12	10.7

100	112	المجموع	
0.9	1	ابتدائي	المستوى الدراسي
8.0	9	متوسط	
36.6	41	ثانوي	
54.5	61	جامعي	
100	112	المجموع	
32.1	36	أعزب	الحالة الإجتماعية
65.2	73	متزوج	
2.7	3	حالات أخرى	
100	112	المجموع	
7.1	8	أقل من 20.000 دج	الأجر الشهري
31.3	35	بين 20.000 و 35.000 دج	
40.2	45	أكثر من 35.000 وأقل من 45.000 دج	
9.8	11	أكثر من 45.000 و أقل من 55.000 دج	
11.6	13	أكثر من 55.000 دج	
100	112	المجموع	
12.5	14	مريح جداً	جو الإقامة
43.8	49	مريح	
11.6	13	مزعج	
9.8	11	مزعج جداً	
22.3	25	غير مهم	
100	112	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب إعتامداً على مخرجات برنامج SPSS

1. متغير النوع الاجتماعي: يلاحظ من الجدول أن عدد الذكور بلغ (82) وبنسبة مئوية بلغت (73.2 %) من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (30) وبنسبة مئوية بلغت (26.8 %) وهذا يبين إتجاه الذكور للعمل في المؤسسات الإقتصادية أكثر من الإناث بسبب نوع النشاط بهذه المؤسسات وخاصة الشركات الصناعية بينما تتجه الإناث إلى القطاعات الخدمية و الإدارات العمومية.

2. **متغير الفئة العمرية:** يلاحظ من الجدول أن عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (25 و 35 سنة) هي الفئة الغالبة بعدد (48) عامل وبنسبة مئوية (42.9 %)، ثم تليها فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36 و 45 سنة) بعدد (36) عامل وبنسبة مئوية بلغت (32.1 %)، ثم بقية الفئات العمرية التي كانت أقلها هي الفئة الأخيرة (أكثر من 55 سنة) بعدد (3) أفراد وبنسبة (2.7 %) وهذا يبرز مدى اعتماد هذه المؤسسات على الفئة الشبابية التي تتميز بعنصر القوة و الخبرة الذي تحتاجه هذه المؤسسات إضافة إلى اعتماد هذه الشركات على برامج التقاعد المبكر لقوتها العاملة.
3. **عدد سنوات الخبرة:** بالنسبة لمتغير الأقدمية في المؤسسات فيلاحظ أنه قد بلغ عدد العاملين والعاملات الذين تبلغ سنوات خدمتهم (5 سنوات فأقل) (37) فرداً وبنسبة مئوية (33 %) من أفراد عينة الدراسة، لأن أغلب العاملين في هذه المؤسسات هم حديثي التوظيف، وبلغ عدد العاملين و العاملات الذين تبلغ سنوات خدمتهم ما بين (6 و 10 سنوات) (35) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (31.3 %) من أفراد العينة، وجاءت فئة العاملين الذين تبلغ سنوات خدمتهم ما بين (16 و 20 سنة) هي الأخيرة بتعداد (8) أفراد وبنسبة مئوية بلغت (7.1 %) وهذا يبين أن سياسة التوظيف قبل نهاية القرن الماضي كانت منخفضة جداً بسبب الوضع السياسي للبلاد وعدم الاستقرار.
4. **المستوى الدراسي:** بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يلاحظ أن عدد العاملين و العاملات الحاصلين على مستوى جامعي قد بلغ (61) فردا وبنسبة مئوية بلغت (54.5 %) من أفراد عينة الدراسة، كما وصل عدد العاملين والعاملات الذين لديهم مستوى ثانوي (41) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (36.6 %) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يتناسب مع نوعية الوظائف في المستوى الإداري للمؤسسات المدروسة بينما بلغ عدد من لديهم مستوى ابتدائي (1) فرد واحد فقط.
5. **الحالة الإجتماعية:** أما بالنسبة لمتغير الحالة الإجتماعية لأفراد عينة الدراسة فيلاحظ أن عدد العاملين الذين حالتهم الإجتماعية متزوج فقد بلغ (73) فردا وبنسبة مئوية بلغت (65.2 %) من أفراد عينة الدراسة، بينما لغ عدد العاملين الذين حالتهم الإجتماعية أعزب (36) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (32.1 %) من مجمل أفراد العينة وهذا يتوافق مع سن الزواج في مجتمعنا الجزائري والذي تعكسه نسبة الشباب الذين يبلغ عمرهم بين (25 و 35 سنة) التي بلغت أكبر نسبة ضمن الفئات العمرية، ثم جاءت نسبة الذين حالتهم الإجتماعية إما مطلق(ة) أو أرمل(ة) بعدد (3) حالات وبنسبة مئوية بلغت (2.7 %) من أفراد عينة الدراسة.

6. الأجر الشهري: يلاحظ من الجدول أن عدد العاملين والعاملات الذين يبلغ دخلهم الشهري ما بين (35000 و 45000 دج) هو (45) فرد وبنسبة مئوية بلغت (40.2 %) من أفراد العينة، بينما بلغ عدد العاملين والعاملات الذين يبلغ دخلهم الشهري ما بين (20000 و 35000 دج) 35 فرداً وبنسبة مئوية بلغت (31.3 %) من مجمل أفراد العينة، وجاء عدد العاملين والعاملات الذين بلغ دخلهم الشهري (أقل من 20000 دج) (8) أفراد وبنسبة مئوية بلغت (7.1%) من أفراد عينة الدراسة.
7. متغير جو الإقامة: بالنسبة لمتغير جو الإقامة فقد بلغ عدد العاملون والعاملات الذين يعتبرون أن المسكن الذين يقيمون به مريح جداً (14) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (12.5 %) من أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد العاملون الذين يعتبرون أن المسكن الذي يقيمون به مريح (49) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (43.8 %) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد العاملين الذين لا يعيرون أي إهتمام لجو السكن فقد بلغ (25) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (22.3 %) من أفراد عينة الدراسة.

3-5: تحليل بيانات الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة عن أسئلتها، بعد أن تم تجميع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك على النحو التالي:

1-3-5: الإجابة عن تساؤلات الدراسة

1-1-3-5: ما هو مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر؟

للإجابة عن هذا التساؤل والتعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون والعاملات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفين العاملين في هذه المؤسسات، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5-2): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لضغوط العمل بدلالة أبعادها

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الأجر و المكافآت والحوافز التشجيعية	3.77	0,77	مرتفع
2	3	العبء النوعي للعمل	3.52	0,63	متوسط
3	6	النمو والتقدم الوظيفي	3.41	0,97	متوسط
4	7	الإستقرار الوظيفي	3.36	0,94	متوسط
5	2	العبء الكمي للعمل	3.32	0,82	متوسط
6	8	الهيكل التنظيمي	3.27	0,90	متوسط
7	5	غموض الدور	3.16	0,91	متوسط
8	11	التوجه بيت / عمل	3.06	0,62	متوسط
9	4	صراع الدور	3.05	0,88	متوسط
10	10	العلاقات مع الزملاء	3.04	0,97	متوسط
11	9	العلاقات مع الرؤساء	2.90	0,84	متوسط
		ضغوط العمل ككل	3.18		

المصدر: من إعداد الطالب إعتماًداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.90) و(3.77)، حيث جاء مجال "الأجر والمكافآت والحوافز التشجيعية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.77) بمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال "العبء النوعي للعمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.52) بمستوى متوسط، ثم جاء مجال " النمو والتقدم الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (3.41) بمستوى متوسط، أما آخر مجال بالنسبة لضغوط العمل النفسية فكان " صراع الدور" بمتوسط حسابي بلغ (3.05) بمستوى متوسط، أما بالنسبة لمجالات ضغوط العمل الإجتماعية فقد كانت كلها بمستوى متوسط، فكان مجال " التوجه بيت / عمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وأخيراً مجال " العلاقات مع الرؤساء" بمتوسط حسابي بلغ (2.90)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل ككل (3.18) وبمستوى متوسط.

تتفق هذه الدراسة مع عدة دراسات بالنسبة لمستوى ضغوط العمل في مقدمتها دراسة " محمد سعيد ماضي" التي وجدت أن مستوى ضغوط العمل متوسط أين بلغ المتوسط الحسابي لجميع مجالات الضغوط (3.42)¹، ودراسة " إسلام أحمد العزام" التي بلغ فيها المتوسط الحسابي لجميع مجالات الضغوط (3.21)².

كما يبين الجدول السابق اعتماداً على الانحرافات المعيارية أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة بشكل كبير حيث جاءت الانحرافات المعيارية لهذا المجال متقاربة وقد تراوحت بين (0.62) و (0.97). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال على حدا، حيث قام الباحث بترتيبها ترتيباً تصاعدياً وفقاً للمتوسطات الحسابية و مستوى الضغوط على النحو التالي:

القسم الأول: ضغوط العمل النفسية

المجال الأول: الأجر و المكافآت و الحوافز التشجيعية

جاء مجال الأجر و المكافآت و الحوافز التشجيعية في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (3.77) وبمستوى مرتفع

جدول رقم (5-3) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة الأجر و المكافآت و الحوافز التشجيعية

الرتبة	الرقم	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الأجر الذي أتقاضاه لا يكفي لسد الحاجات الضرورية	4.04	1.04	مرتفع
2	6	لا يوجد نظام حوافز جيد في المؤسسة	3.91	0.99	مرتفع
3	3	الأجر الذي أتقاضاه أقل من الرواتب التي يحصل عليها زملائي في مؤسسات أخرى	3.9	1.04	مرتفع
4	4	أشعر أن الأجر الذي أحصل عليه لا يتناسب مع الجهود التي أقوم بها في عملي	3.83	1.06	مرتفع
5	5	أشعر أن الأجر لا يتناسب مع كفاءاتي العلمية	3.7	1.02	مرتفع

1- محمد سعيد ماضي، ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك المركزي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2014، ص 57.

2- إسلام أحمد العزام، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الإستراتيجية العاملة في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2009 / 2010، ص 69.

متوسط	1.18	3.6	لا يوجد نظام حوافز جيد في المؤسسة	7	6
متوسط	1.21	3.46	أفكر في القيام بعمل إضافي لسد حاجاتي	2	7
مرتفع		3.77	الأجر و المكافآت و الحوافز التشجيعية		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (3-5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46-4.04)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) " الأجر الذي أتقاضاه لا يكفي لسد الحاجات الضرورية " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) " أفكر في القيام بعمل إضافي لسد حاجاتي " في المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأجر والمكافآت و الحوافز ككل (3.77).

تعكس هذه النتائج أن أهم عنصر يؤثر في العاملين و يخلق الضغوط لديهم هو الأجر، وهذه حقيقة جلية في الحياة اليومية للمواطن الجزائري، الذي أصبحت قدرته الشرائية تتخفف و صار أجره لا يغطي جميع الضروريات وهذا حتى بالنسبة لذوي الأجور المرتفع نوعاً ما.

المجال الثاني: العبء النوعي للعمل

جدول رقم (4-5) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة العبء النوعي للعمل

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	عملي يحتاج إلى الدقة في الأداء	4.10	0.79	مرتفع
2	16	عملي يحتاج إلى السرعة في الإنجاز	4.01	0.88	مرتفع
3	19	أشعر أنني أتحمّل المسؤولية كاملة عن أي خطأ	3.86	0.95	مرتفع
4	18	أشعر أن عملي يحتاج لليقظة دائماً	3.61	1.00	متوسط
5	20	أشعر بأنني لا أتلقى التدريب الكافي من أجل القيام بعملي بكفاءة وجدارة	3.46	1.17	متوسط
6	14	العمل الذي أقوم به يحتمل المخاطرة	3.35	1.20	متوسط
7	17	طبيعة عملي تشعرني بالملل لدرجة كبيرة	2.94	1.08	متوسط
8	13	أشعر أن المهام المسندة لي معقدة بعض الشيء	2.88	1.08	متوسط
		العبء النوعي للعمل	3.52		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.88 - 4.10)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) " عملي يحتاج إلى الدقة في الأداء" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) بمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (13) " أشعر أن المهام المسندة لي معقدة بعض الشيء" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لعبء العمل النوعي ككل (3.52) بمستوى متوسط، كما يبين الجدول تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة في الفقرات (15،16،19) وهذا يظهر من خلال الانحرافات المعيارية لهذه الفقرات (0.79، 0.88 و 0.95).

ويمكن تبرير هذه النتائج بأن لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر خبرة تؤهلهم للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، وبالتالي ساعدهم ذلك على مواجهة الضغوط التي يتعرضون إليها، بينما أن هناك إحساس لدى العاملين بأن المهام المسندة إليهم تحتاج إلى دقة وسرعة في الإنجاز.

المجال الثالث: النمو والتقدم الوظيفي

جدول رقم (5-5) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال النمو والتقدم الوظيفي

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	38	من الصعب تحقيق طموحاتي في مكان عملي	3.57	1.13	متوسط
2	36	تقييم الأداء لا يقوم على أسس عادلة	3.52	1.16	متوسط
3	35	العلاقة بين مستوى الأداء و الترقيّة متدنية جدا	3.45	1.17	متوسط
4	34	الفرص لتعلم مهارات جديدة في هذه المؤسسة ضئيلة	3.44	1.25	متوسط
5	37	فرستي الوحيدة للحصول على ترقيّة تكون بتغيير المؤسسة	3.42	1.25	متوسط
6	33	لا توجد فرص مناسبة للنمو المهني في هذه المؤسسة	3.25	1.31	متوسط
7	32	أشعر بعدم التقدم في مسيرتي الوظيفية	3.25	1.19	متوسط
		مجال النمو والتقدم الوظيفي ككل	3.41		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمو والتقدم المهني قد تراوحت ما بين (3.25) و(3.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) " من الصعب تحقيق طموحاتي في مكان عملي " في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.57) بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (32) " أشعر بعدم التقدم في مسيرتي الوظيفية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النمو والتقدم الوظيفي ككل (3.41).

ويمكن تبرير هذه النتائج بأن هنالك بعض الإجماع فيما يخص إمكانية العاملين في تخطيط مسارهم الوظيفي، وقدرتهم على الترقية وهذا يترجم من الفقرة الأخيرة التي تثبت أن هنالك قدرة على النمو و التقدم الوظيفي.

المجال الرابع: الإستقرار الوظيفي

جدول رقم (5-6) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال الإستقرار الوظيفي

الرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	40	لا توجد إمتيازات وظيفية مقارنة بالمؤسسات الأخرى	3.74	1.09	مرتفع
2	42	سأترك العمل بهذه المؤسسة بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل	3.62	1.30	متوسط
3	39	لا أشعر بالأطمئنان والأمان لمستقبلي المهني	3.40	1.22	متوسط
4	44	أشعر بأنني لا أواكب آخر ما يطرأ على عملي من علم ومعرفة	3.24	1.13	متوسط
5	43	العمل الحالي غير مضمون لذلك أحاول البحث عن وظيفة أخرى	3.18	1.23	متوسط
6	41	يمكن الاستغناء عن خدماتي في أي وقت	3.03	1.09	متوسط
		مجال الإستقرار الوظيفي ككل	3.36		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول (5-6) أن المتوسطات الحسابية بالنسبة لفقرات مجال الاستقرار الوظيفي تراوحت ما بين (3.74) و(3.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (40) " لا توجد امتيازات وظيفية مقارنة بالمؤسسات الأخرى" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) بمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (41)"يمكن الاستغناء عن خدماتي في أي وقت" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإستقرار الوظيفي ككل (3.36) بمستوى متوسط.

كما يبين الجدول و اعتماداً على الانحرافات المعيارية أن هنالك تباعد في إجابات أفراد العينة بشكل كبير حيث جاءت الانحرافات المعيارية لهذا المجال متباعدة وقد تراوحت بين (1.09) و(1.30)، ويمكن تبرير هذه النتائج بأن لدى العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية شعور باللا عدالة الإجرائية عند مقارنة زملائهم في المؤسسات الأخرى وهذا يتطابق مع الفقرة " لا توجد امتيازات وظيفية مقارنة بالمؤسسات الأخرى"، كما أن هنالك إجماع نسبي لدى أفراد عينة الدراسة بأن المؤسسات ليست لديها النية في التخلي عن موظفيها وهذا يترجم قيمة المتوسط الحسابي للفقرة " يمكن الاستغناء عن خدماتي في أي وقت" الذي بلغ (3.03).

المجال الخامس: العبء الكمي للعمل

جدول رقم (5-7) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال العبء الكمي للعمل

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	أضطر إلى العمل خارج أوقات العمل وحتى الإجازات حتى أستطيع إتمام العمل	3.61	1.05	متوسط
2	11	أنا مسؤول عن مهام وواجبات كثيرة	3.60	1.00	متوسط
3	8	كمية العمل المطلوبة مني كبيرة جداً	3.44	1.03	متوسط
4	9	الوقت المخصص لي غير كاف للقيام بالأعمال المطلوبة مني	3.04	1.10	متوسط
5	10	لا توجد أوقات للراحة أثناء أوقات العمل	2.96	1.18	متوسط
		مجال العبء الكمي للعمل ككل	3.32		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-7) أن المتوسطات الحسابية لمجال العبء الكمي للعمل قد تراوحت ما بين (2.96) و(3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) "أضطر إلى العمل خارج أوقات العمل وحتى الإجازات حتى أستطيع إتمام العمل" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.61) بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (10) "لا توجد أوقات للراحة أثناء أوقات العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.96)، وبلغ المتوسط الحسابي لعبء العمل الكمي ككل (3.32) بمستوى متوسط.

ويمكن تبرير هذه النتائج بأن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الشباب حيث أن نسبة (42%) أعمارهم بين (25-35 سنة) وتعتبر هذه النسبة مؤشراً جيداً لأن مرحلة الشباب تتميز بالعطاء و النشاط وتحمل المسؤوليات وأدائها على أكمل وجه، كما أن وجود تكامل بين عنصر الشباب و الخبرة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بأقل جهد ممكن، وذلك من خلال إسهام عنصر الخبرة في تذليل العقبات وتسهيل القيام بالأعمال بالطرق السليمة¹.

1 - عبد القادر بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 107.

المجال السادس: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (5-8) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال الهيكل التنظيمي

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	45	العمل الإداري يتسم بالروتين و الإجراءات المعقدة	3.38	1.03	متوسط
2	49	تتمركز السلطة فقط في يد المدير	3.31	1.15	متوسط
3	48	يزعجني الإلتزام بالتسلسل الهرمي في العمل	3.29	1.13	متوسط
4	46	التفويض في العمل يتم في مناسبات نادرة جداً	3.24	1.01	متوسط
5	47	لا أشعر أن لي السيطرة على عملي	3.14	1.06	متوسط
		مجال الهيكل التنظيمي ككل	3.27		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (5-8) أن المتوسطات الحسابية لمجال الهيكل التنظيمي قد تراوحت بين القيمة (3.14) والقيمة (3.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (45) "العمل الإداري يتسم بالروتين و الإجراءات المعقدة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.38) بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (47) " لا أشعر أن لي السيطرة على عملي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي ككل (3.27).

يمكن تبرير هذه النتائج بأن هنالك تأثير لكثرة القيود الرسمية في الهيكل التنظيمي وغياب التنسيق ما بين جهود الأفراد في مختلف الوحدات الإدارية وعدم وضوح السلطات و المسؤوليات، إضافة إلى عدم وضوح إجراءات العمل .

المجال السابع: غموض الدور

جدول رقم (5-9) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال غموض الدور

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة للعاملين	3.43	1.06	متوسط
2	28	لا توجد حدود واضحة لسلطتي و مسؤولياتي	3.21	1.07	متوسط
3	31	عدم وضوح التعليمات الصادرة من المسؤولين	3.21	1.17	متوسط
4	29	لا يوجد وصف وظيفي لعملي	3.08	1.09	متوسط
5	27	المهام الموكلة لي غير واضحة	2.88	1.14	متوسط
		مجال غموض الدور ككل	3.16		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (5-9) أن المتوسطات الحسابية مجال غموض الدور تراوحت ما بين (2.88) و(3.43)، وجاءت الفقرة رقم (30) " يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة للعاملين " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.43) بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (27) " المهام الموكلة لي غير واضحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.88)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجال غموض الدور ككل (3.16) بمستوى متوسط.

كما يبين الجدول أعلاه أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا ما توضحه قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (1.06) و(1.17). كما أن هذه النتائج تعكس عدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عن الأهداف و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، بالإضافة إلى عدم معرفة العاملين الطريقة السليمة لأداء أعمالهم وقد يكون ذلك نتيجة لتعدد القرارات المتعلقة ببعض المسائل وتضاربها، الأمر الذي يسبب اللبس وعدم وضوح طريقة التعامل مع مثل هذه الأمور.

المجال الثامن : صراع الدور

جدول رقم (5-10) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال صراع الدور

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	22	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية	3.24	1.02	متوسط
2	25	كثيرا ما يكون هنالك مطالب متعارضة مع أكثر من مسؤول	3.14	1.15	متوسط
3	24	أشعر أن عملي يؤثر على حياتي الإجتماعية	3.11	1.15	متوسط
4	23	أشعر أنني أعمل في ظل إجراءات وسياسات غير ملائمة	3.11	1.17	متوسط
5	26	أشعر أن العمل يجبرني على تغيير بعض مبادئ	2.89	1.23	متوسط
6	21	أشعر أنني أقوم بعمل بعض الأشياء تتعارض مع مبادئ و أفكار	2.85	1.24	متوسط
		مجال صراع الدور ككل	3.05		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (5-10) أن المتوسطات الحسابية لمجال صراع الدور تراوحت ما بين (3.24) و(2.85)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) " هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.24) بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (21) " أشعر أنني أقوم بعمل بعض الأشياء تتعارض مع مبادئ وأفكاري " في المرتبة الأخيرة بتوسط حسابي بلغ (2.85)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال صراع الدور ككل (3.05) بمستوى متوسط.

تعكس هذه النتائج أن الموظفين العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا يتعرضون لصراع الدور بشكل كبير في الأعمال التي يقومون بها، ويرجع ذلك لمتعة هؤلاء بالخبرة و المهارة التي تؤهلهم للقيام بالأعمال المطلوبة ووضوح الإجراءات و القوانين التي تضبط العمل داخل هذه المؤسسات.

القسم الثاني: الضغوط الإجتماعية

المجال الأول: التوجه بيت / عمل

جدول رقم (5-11) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال التوفيق بين البيت والعمل

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	67	أسرتي تقدر ما أقوم به من أعباء في المنزل	3.67	1.07	متوسط
2	71	تشجعني عائلتي على مواصلة اهتمامي بعملتي	3.63	1.01	متوسط
3	72	زوجي (زوجتي) متفهم (ة) لظروف عملي	3.52	1.03	متوسط
4	70	أجد النصيحة عند أفراد عائلتي لحل مشاكل عملي	3.46	1.07	متوسط
5	68	ينكفأ أحد أفراد عائلتي بمسؤولياتي عند كثرة التزامات عملي	3.22	1.25	متوسط
6	75	عادة ما أنهى عملي في المنزل	2.75	1.28	متوسط
7	76	عائلتي غير راضية عن مجال عملي	2.69	1.15	متوسط
8	73	لا أشعر بالإستقرار و المساعدة في حياتي الشخصية	2.61	1.08	متوسط
9	69	عملي يسبب لي الكثير من الخلافات العائلية	2.56	0.99	متوسط
10	74	أفضل المسار المهني على حساب الحياة الشخصية	2.52	1.19	متوسط
		مجال التوجه بيت / عمل ككل	3.06		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (5-11) أن المتوسطات الحسابية لمجال التوجه بيت / عمل قد تراوحت ما بين (3.67) و(2.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (67) " أسرتي تقدر ما أقوم به من أعباء في المنزل " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.67) بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (74) " أفضل المسار المهني على حساب الحياة الشخصية " في المرتبة الأخيرة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال التوجه بيت / عمل ككل (3.06).

وهذه النتيجة تمكن من الإستنتاج بأن العاملين في المؤسسات الإقتصادية يتمتعون بنوع من الإستقرار العائلي، كما يدل على أن هنالك تفهم لأزواج (أو زوجات) العاملين لوظيفة أزواجهن (أو أزواجهم) ومتطلباتها بشكل أفضل، فالبيئة الخاصة للفرد قد تكون سببا في خلق التوتر لديه في بيئة العمل تماما مثلما تكون بيئة المنظمة سببا مباشرا في خلق التوتر لديه في البيت¹.

المجال الثاني: العلاقات مع الزملاء

1 - نبيلة بوعافية، نمط شخصية المديرين وعلاقته بالضغوط المهني وإستراتيجيات المواجهة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 232.

جدول رقم (5-12) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال العلاقات مع الزملاء

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	59	يخلو العمل من روح التعاون والعمل الجماعي	3.25	1.27	متوسط
2	60	لا توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل	3.24	1.29	متوسط
3	62	اهتماماتي بعيدة عن اهتمامات زملائي	3.18	1.15	متوسط
4	64	الجو العام للعمل غير مريح	3.13	1.26	متوسط
5	63	لا توجد بيني وبين زملاء العمل علاقات اجتماعية خارج نطاق العمل	2.95	1.24	متوسط
6	61	زملائي لا يقدمون لي المساعدة عند الحاجة إليهم	2.95	1.21	متوسط
7	66	أشعر أن زملائي ينشرون عني أخبار سيئة	2.87	1.25	متوسط
8	65	أشعر أن زملائي في العمل يكتبون لي مشاعر الغيرة والحسد	2.83	1.16	متوسط
		مجال العلاقات مع الزملاء ككل	3.04		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (5-12) أن المتوسطات الحسابية لمجال العلاقات مع الزملاء قد تراوحت ما بين (2.83) و(3.25)، حيث جاءت الفقرة رقم (59) " يخلو العمل من روح التعاون و العمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.25) بمستوى متوسط، في حين جاء الفقرة رقم (65) " أشعر أن زملائي في العمل يكتبون لي مشاعر الغيرة و الحسد" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.83) بمستوى متوسط، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات مع الزملاء ككل (3.04) بمستوى متوسط.

وهذه النتائج تمكن من الحكم على أن هنالك علاقات طيبة ما بين العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية معسكر، وهذا يعتبر عامل يسهم في تقليل مستوى الضغوط المرتبطة بالعلاقات ما بين العمال في نفس المصالح، حيث أنه كلما سادت العلاقات الغير طيبة في المؤسسات الإقتصادية وافنقر الموظفون للمناخ الملائم لاحتضان العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل كلما زاد إحساس الأفراد بالضغوط.

المجال الثالث : العلاقات مع الرؤساء

جدول رقم (5-13): يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة مجال العلاقات مع الرؤساء

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	58	يضايقتني الأسلوب الديكتاتوري في العمل	3.20	1.14	متوسط
2	52	العلاقات الشخصية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني	3.06	1.07	متوسط
3	55	رؤسائي لا يتيحون لي فرصة الإبداع	3.04	1.16	متوسط
4	56	رؤسائي غير عادلون في تقييمهم لأدائي	2.99	1.12	متوسط
5	54	رؤسائي لا يقومون بإعطائي المعلومات الكافية عن العمل خوفاً على مراكزهم	2.87	1.14	متوسط
6	57	لا يوجد تواصل بيني وبين رؤسائي في العمل	2.77	1.04	متوسط
7	53	رؤسائي لا يقدمون النصائح والإرشادات التي تساعدني في العمل	2.75	1.11	متوسط
8	50	يحاول رؤسائي إعطاء صورة سيئة عني	2.73	1.06	متوسط
9	51	رؤسائي يشككون في قدراتي	2.71	1.05	متوسط
		مجال العلاقات مع الرؤساء ككل	2.90		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (5-13) أن المتوسطات الحسابية لمجال العلاقات مع الرؤساء قد تراوحت ما بين (3.20) و(2.71)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (58) " يضايقتني الأسلوب الديكتاتوري في العمل " بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.20) بمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة رقم (51) " رؤسائي يشككون في قدراتي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات مع الرؤساء (2.90) بمستوى متوسط.

ويمكن تبرير هذه النتائج أن العلاقات مع الرؤساء هي آخر ما يفكر فيه العاملون بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر كمصدر للضغوط المهنية بشكل عام، ومصدر للضغوط الإجتماعية بشكل خاص وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي لهذا المجال الذي كانت أقل قيمة بالنسبة لكل مجالات الضغوط، وهذا يعكس الدور الإيجابي لجميع المدراء و المشرفين في طريقة تعاملهم مع مرؤوسيه م و اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة " عبد الحميد أبو نبعه " حول ترتيب مجال الأجر والراتب والحوافز التشجيعية كأول مصدر لضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) وبمستوى مرتفع، كذلك بالنسبة

لمجال العلاقات مع الزملاء أين بلغ المتوسط الحسابي (3.02) بمستوى متوسط¹. وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة "جلال يوسف برهم" التي احتل فيها هذا المجال الرتبة الأولى في مصادر ضغوط العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.99) بمستوى مرتفع².

5-3-1-2: التساؤل الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر؟

للإجابة عن هذا التساؤل والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين والعاملات بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية معسكر، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في هذه المؤسسات، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5-14) : يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسئلة الأداء الوظيفي

الرتبة	الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية	4.27	0.61	مرتفع
2	4	أحرص على تحسين مستوى أدائي	4.23	0.68	مرتفع
3	13	أراعي الدقة في الإنجاز في الوقت المحدد	4.18	0.73	مرتفع
4	2	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي	4.16	0.63	مرتفع
5	19	أدرك أهمية تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالعمل	4.12	0.75	مرتفع
6	21	أعمل على خلق والحفاظ على العلاقات الإيجابية مع العاملين الذين أشرف عليهم	4.10	0.86	مرتفع
7	12	ألتزم بأوقات الدوام الرسمية	4.09	0.77	مرتفع
8	6	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال	4.07	0.84	مرتفع
9	14	لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	4.06	0.70	مرتفع
10	3	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	4.05	0.75	مرتفع
11	11	أحترم التسلسل الهرمي في اتصالاتي	4.05	0.69	مرتفع
12	20	أتعامل بفعالية مع العاملين في أقسام أخرى	3.96	0.80	مرتفع
13	18	لدي القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل	3.95	0.99	مرتفع
14	1	أستطيع التخطيط للعمل قبل البدء فيه	3.95	0.80	مرتفع
15	15	أكتسب القدرة على الحوار وإدارة النقاش وأجيد التواصل مع الزملاء	3.93	0.89	مرتفع
16	9	أهتم بالمظهر الشخصي	3.82	1.06	مرتفع

¹ عبد الحميد أبو نبعه، الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 1999، ص 45.

² جلال محمود برهم، ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين، دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2006، ص 64.

مرتفع	1.02	3.80	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي	16	17
متوسط	1.00	3.65	لدي إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي اعلم بها	17	18
متوسط	1.04	3.54	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	7	19
متوسط	1.09	3.51	أراعي مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	10	20
متوسط	1.24	3.24	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	8	21
مرتفع		3.94	مجال الأداء الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (5-14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (4.27) و(3.24)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) " أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.27) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) " أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) بدرجة متوسطة، في حين أن المتوسط لمجال الأداء الوظيفي ككل بلغ (3.94) بدرجة مرتفعة. كما يظهر من الجدول تقارب شديد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء في الفقرات المرقمة من (1 إلى 15) وهذا ما تفسره قيم الانحراف المعياري لهذه الفقرات الذي تراوح ما بين (0.61) إلى (0.99).

ويفسر الباحث هذه النتائج بالأسباب التالية:

- قيام العاملين بتنفيذ الأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية لامتلاكهم الخبرات و المهارات اللازمة لتأدية الأعمال المطلوبة.
 - امتلاك المؤسسات الإقتصادية المستهدفة لعنصر الشباب الشيء الذي يجعلهم يسعون لتطوير أنفسهم وتحقيق ذاتهم لذلك يكون أداءهم مرتفع.
 - هناك انضباط من العاملين في الحضور و الانصراف وتنفيذ الواجبات لما له من أثر إيجابي على الموظفين في عملية التقييم.
- تتفق هذه الدراسة مع دراسة " عبد القادر بنات" التي أشارت إلى مستوى مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة وهذا تفسره قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.28)¹. ودراسة "Md, Hasebur" التي وجدت أن الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنك التجاري بينغلاش مرتفع أين بلغ المتوسط الحسابي (4.00)². و تتعارض مع دراسة "محمود سعيد ماضي" التي أشارت إلى مستوى متوسط في أداء العاملين في البنك المركزي الأردني من

¹ - عبد القادر سعيد بنات، مرجع سابق، ص 135.

² - Md. Hasebur Rahman, Job Stress- Employees Performance and Health: A Study on Commercial Bank in Bangladesh, Global Journal of Management and Business Research Economics and Commerce, Volume 13, Issue 4, Version 1.0, Year 2013, p 11.

خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.93)¹، ودراسة " Mai و Vu " التي استنتجت مستوى متوسط للأداء لدى العاملين في المؤسسات الصناعية بإقليم Dong Xuyen بمتوسط حسابي بلغ (3.56)².

4-5: عرض فرضيات الدراسة

قام الباحث باختبار الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين :

1-4-5: الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل النفسية والاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (أ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر،

الفرضية الفرعية الأولى (ب): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات ضغوط العمل النفسية (الأجر و المكافآت و الحوافز التشجيعية، العبء الكمي للعمل، العبء النوعي للعمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو و التقدم الوظيفي الاستقرار الوظيفي والهيكلة التنظيمي) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

الفرضية الفرعية الثانية (أ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

الفرضية الفرعية الثانية (ب): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لمجالات ضغوط العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء و التوجه بيت / عمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

¹ - محمود سعيد الماضي، ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك المركزي الأردني، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2014، ص 63.

² - Mai, N Khuong and Vu Hai Yen, Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 7, No. 2, April 2016, p 34 .

5-4-2: الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تعزى إلى خصائصهم الديمغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الراتب و جو الإقامة).

بهدف اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الأولى و الفرضيات التابعة لها تم استخدام تحليل الانحدار لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغيرات المستقلة المتمثلة في الضغوط النفسية و الضغوط الاجتماعية على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

لكن قبل البدء في تطبيق الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبليّة، وذلك من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

اختبار قوة النموذج: لاختبار قوة النموذج قمنا باستعمال جملة من الاختبارات وهي:

أولاً: اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة: (Pearson Correlation):

تم حساب معاملات الارتباط البسيط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين هذه المتغيرات، و الجدول رقم (4-32) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات التالية: الأجر والمكافآت و الحوافز، العبء الكمي للعمل، العبء النوعي للعمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو والتقدم الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الهيكل التنظيمي، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء والتوجه بيت / عمل.

جدول (5-15): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة

التوجه بيت / عمل	العلاقات مع الزملاء	العلاقات مع الرؤساء	الهيكل التنظيمي	الاستقرار الوظيفي	النمو والتقدم الوظيفي	غموض الدور	صراع الدور	العبء النوعي للعمل	العبء الكمي للعمل	الأجر و المكافآت و الحوافز التشجيعية	
										1	الأجر والمكافآت و الحوافز التشجيعية
									1	0.591**	العبء الكمي للعمل
								1	0.618**	0.528**	العبء النوعي للعمل
							1	0.581**	0.549**	0.488**	صراع الدور
						1	0.683**	0.440**	0.401**	0.464**	غموض الدور
					1	0.720**	0.693**	0.478**	0.504**	0.595**	النمو والتقدم الوظيفي
				1	0.676**	0.587**	0.661**	0.459**	0.452**	0.653**	الاستقرار الوظيفي
			1	0.646**	0.698**	0.677**	0.518**	0.376**	0.394**	0.472**	الهيكل التنظيمي
		1	0.647*	0.679**	0.660**	0.583**	0.576**	0.444**	0.484**	0.580**	العلاقات مع الرؤساء
	1	0.782**	0.674*	0.675**	0.684**	0.640**	0.604**	0.427**	0.499**	0.575**	العلاقات مع الزملاء
1	0.331**	0.259**	0.210*	0.189*	0.269**	0.320**	0.306**	0.192*	0.306**	0.119	التوجه بيت / عمل

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.1$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (5-15) فإنه يتضح أن جميع العلاقات الارتباطية بين مجالات المتغير المستقل معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بإستثناء أن العلاقة بين مجال الأجر والمكافآت و الحوافز التشجيعية ومجال التوفيق بين البيت و العمل ليست دالة إحصائياً وهذا بالنظر إلى القيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.105$)، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة، وبهذا يمكن الحكم انه لا توجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض.

❖ ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality): استخدم الباحث اختبار التوزيع

الطبيعي قبل اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من توزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً كما يلي:

تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (5-16) : إختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الرقم	المتغير	Kolmogorov-Smirnov Z	الدلالة الإحصائية
1	ضغوط العمل النفسية	0.644	0.601
2	ضغوط العمل الاجتماعية	0.709	0.696
3	ضغوط العمل	0.957	0.319
4	الأداء الوظيفي	1.296	0.069

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (5-16) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات تراوحت ما بين (0.069) و (0.696) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

5-5: إختبار فرضيات الدراسة

5-5-1: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

5-5-1-1: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بعد التأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بإختبار الفرضية الرئيسية من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة و المتمثلة في مجالات ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر وفيما يلي النتائج.

أولاً: نتائج تحليل اختبار الانحدار: قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الفائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية معسكر، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (5-17) والجدول رقم (5-18) التاليين:

جدول (5-17): يبين ملخص نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	R	R square	Adjusted R square	Std, Error of the estimate
1	0.274(a)	0.075	0.067	0.492

a , predictors : (constant), ضغوط العمل ككل

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (5-17) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع بلغت قيمته (0.274)، وأن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.075) وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر فقط (7.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً وأن (92.5%) من التغيرات تعزى إلى عوامل أخرى.

جدول (5-18): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)
الانحدار	2.158	1	2.158	8.914	(a)0.003
البواقي	26.635	110	0.242		
المجموع	28.794	111			

a , predictors : (constant), ضغوط العمل ككل

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (5-18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (8.914) والتي تبين أنها أكبر من قيمتها الجدولية بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.003) جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على صلاحية النموذج نستطيع رفض الفرضية العدمية و تأكيد وجود أثر ضعيف لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعينة المدروسة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

ومن خلال النظر إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد كما يعرضها الجدول (5-19) التالي:

الجدول رقم (5-19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

أبعاد ضغوط العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الضغوط النفسية	- (0.028)	0.111	- (0.38)	- (0.256)	0.798
الضغوط الإجتماعية	0.25	0.113	0.328	2.220	0.029

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

والملاحظ لنتائج الجدول (5-19) وبعد متابعة قيم معاملات (Beta) وكذا قيم اختبار (t) نجد أن ضغوط العمل ليست بأبعادها كلها تؤثر على الأداء الوظيفي ولكن فقط الضغوط الإجتماعية هي وحدها التي تعرض ذلك التأثير فنجد أن قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (2.220) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) كما تشير إلى ذلك قيمة مستوى الدلالة المعنوية للاختبار والمقدرة ب(0.029).

5-5-1-2: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أ):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للضغوط النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

نتائج تحليل اختبار الانحدار: قمنا بإستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (5-20) والجدول رقم (5-21) التاليين:

جدول (5-20): يبين ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (أ)

Std, Error of the estimate	Adjusted R square	R square	R
0.499	0.04	0.048	0.220(a)

a , predictors : (constant), ضغوط العمل النفسية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (5-20) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع بلغت قيمته (0.220)، وأن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.048) وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر فقط (4.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً وأن (95.2%) من التغيرات تعزى إلى عوامل أخرى.

جدول (5-21): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مغنوية نموذج إنحدار الفرضية الفرعية (أ)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)
الانحدار	1.39	1	1.390	5.582	(a)0.020
البواقي	27.403	110	0.249		
المجموع	28.794	111			

a , predictors : (constant), ضغوط العمل النفسية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (5-21) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين ضغوط العمل النفسية والأداء الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (5.582) والتي تبين أنها أكبر من قيمتها الجدولية بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.020) جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على صلاحية النموذج نستطيع رفض الفرضية العدمية و تأكيد وجود أثر ضعيف لضغوط العمل النفسية على الأداء الوظيفي للعينة المدروسة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

3-1-5-5: إختبار الفرضية الفرعية الأولى (ب)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات ضغوط العمل النفسية (الأجر و المكافآت و الحوافز التشجيعية، العبء الكمي للعمل، العبء النوعي للعمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو و التقدم الوظيفي الاستقرار الوظيفي والهيكل التنظيمي) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

لإختبار هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير أبعاد ضغوط العمل النفسية مجتمعة، ولتقدير نموذج أفضل ذهبت الدراسة إلى إجراء إختبار الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) بين كل من الضغوط النفسية كأبعاد و الأداء الوظيفي كمتوسط عام، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر الضغوط النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (5-22): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مغنوية نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الأولى (ب)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)
الانحدار	2.189	1	2.189	9.049	0.003 (a)
البواقي	26.605	110	0.242		
المجموع	28.794	111			

معامل التحديد (R square) = 0.076 / ; العبء الكمي للعمل (constant) , predictors a

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (5-22) أن النموذج أصبح أكثر قوة من الأول بحكم أن قيمة (F) المحسوبة و المقدرة بـ (9.049) جاءت أكبر مما كانت عليه في النموذج المقدر سابقاً و التي بلغت قيمتها (5.582) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المغنوية ($\alpha = 0.05$) إلا أن البعد الوحيد الذي إتضح أنه يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين من بين الأبعاد الثمانية هو العبء الكمي للعمل وهذا ظهر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي حيث إستنتى النموذج المقدر الجديد كل من الأبعاد التالية: الأجر والمكافآت و الحوافز، العبء النوعي للعمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو والتقدم الوظيفي الاستقرار الوظيفي و الهيكل التنظيمي لعد ثبوت دلالتهم الإحصائية في النموذج فقد جاءت قيم (Beta) وقيم اختبار (t) المحسوبة المتعلقة بالمتغيرات التي إستنتاها النموذج لعدم مغنوية تأثيرهم في الجدول التالي.

الجدول (5-23): نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المتعلقة بالمتغيرات المقصية من نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الأولى (ب)

أبعاد ضغوط العمل النفسية	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأجر والمكافآت و الحوافز التشجيعية	0.35	0.309	0.758
العبء النوعي للعمل	0.076	0.650	0.517
صراع الدور	- (0.002)	- (0.014)	0.989
غموض الدور	0.120	1.206	0.230
النمو والتقدم الوظيفي	0.095	0.895	0.373
الاستقرار الوظيفي	-(0.042)	-(0.407)	0.685
الهيكل التنظيمي	-(0.048)	-(0.476)	0.635

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

بناءً على هذه النتائج فإننا نستطيع رفض الفرضية العدمية التي تقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات ضغوط العمل النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لمجالات ضغوط العمل النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر .

5-5-1-4: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أ)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للضغوط الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر .

نتائج تحليل اختبار الانحدار: قمنا بإستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية القائلة بعد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (5-24) والجدول رقم (5-25) التاليين:

جدول (5-24): يبين ملخص نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية (أ)

Std, Error of the estimate	Adjusted R square	R square	R
880.4	0.081	0.089	0.298 (a)

a , predictors : (constant), ضغوط العمل الإجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (5-24) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع بلغت قيمته (0.298)، وأن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.089) وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر فقط (8.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً وأن (91.1%) من التغيرات تعزى إلى عوامل أخرى.

جدول (5-25): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية (أ)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)
الانحدار	2.560	1	2.560	10.733	0.001 (a)
البواقي	26.234	110	0.238		
المجموع	28.794	111			

ضغوط العمل الإجتماعية, (constant), predictors : a

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (5-25) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر بين ضغوط العمل الإجتماعية والأداء الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (10.733) والتي تبين أنها أكبر من قيمتها الجدولية بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار والبالغ مقدارها (0.001) جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على صلاحية النموذج نستطيع رفض الفرضية العدمية و تأكيد وجود أثر ضعيف لضغوط العمل الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعينة المدروسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

5-1-5-5: الفرضية الفرعية الثانية (ب)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لمجالات ضغوط العمل الإجتماعية مجتمعة (العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء و التوجه بيت / عمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

لإختبار هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير أبعاد ضغوط العمل الإجتماعية، ولتقدير نموذج أفضل ذهبت الدراسة إلى إجراء إختبار الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) بين كل من الضغوط الإجتماعية كأبعاد و الأداء الوظيفي كمتوسط عام، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر الضغوط الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (5-26): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية (ب)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)
الانحدار	5.133	1	5.133	23.861	0.000 (a)
البواقي	23.661	110	0.215		
المجموع	28.794	111			

معامل التحديد (R square) = 0.178 ; التوجه بيت / عمل ; predictors : (constant) a

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (5-26) أن النموذج أصبح أكثر قوة من الأول بحكم أن قيمة (F) المحسوبة و المقدر ب (23.861) جاءت أكبر مما كانت عليه في النموذج المقدر سابقاً و التي بلغت قيمتها (10.733) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) إلا أن البعد الوحيد الذي إتضح أنه يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين من بين الأبعاد الثلاثة هو بعد: التوجه بيت / عمل وهذا ظهر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي حيث استثنى النموذج المقدر الجديد كل من الأبعاد التالية: العلاقات مع الرؤساء و العلاقات مع الزملاء لعد ثبوت دلالتهم الإحصائية في النموذج فقد جاءت قيم (Beta) وقيم اختبار (t) المحسوبة المتعلقة بالمتغيرات التي إستثنأها النموذج لعدم معنوية تأثيرهم في الجدول التالي.

الجدول (5-27): نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المتعلقة بالمتغيرات المقصية من نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية (ب)

أبعاد ضغوط العمل الإجتماعية	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقات مع الرؤساء	0.072	0.807	0.422
العلاقات مع الزملاء	0.055	0.601	0.549

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

بناء على هذه النتائج فإننا نستطيع رفض الفرضية العدمية التي تقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات ضغوط العمل الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية معسكر وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لمجالات ضغوط العمل الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر.

5-5-2: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام إختبار (t) و تحليل التباين الأحادي حسب المتغيرات الديمغرافية على النحو التالي:

5-5-2-1: حسب متغير الجنس

لمعرفة أثر متغير الجنس على مستوى ضغط العمل لدى العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تم إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (ت) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5-28): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفقرات ضغوط العمل حسب

الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
ذكور	82	3.26	0.618	30.164	0.000
إناث	30	2.96	0.638		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (5-28) اختلافاً بين المتوسطات الحسابية لمتغير جنس العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية معسكر و كان هذا الإختلاف لصالح الذكور أين كان المتوسط الحسابي مقداره (3.26)، بينما حصلت الإناث على متوسط حسابي مقداره (2.96) كما أن إختبار (ت) يثبت ذلك من خلال قيمة (ت) التي بلغت (30.164) بمستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ولذلك فإن هنالك فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير الجنس.

5-5-2-2: حسب متغير العمر

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تعزى إلى متغير العمر، تم إستخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-29): تحليل التباين الأحادي لأثر العمر على مستوى ضغوط العمل

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.531	4	0.383	0.946	0.440
داخل المجموعات	43.300	107	0.405		
الكلية	44.832	111			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-29) تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير العمر، أي أن كل الفئات العمرية يشعرون بنفس المستويات من الضغوط.

5-2-5-3: حسب الأقدمية

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-30): تحليل التباين الأحادي لأثر الأقدمية على مستوى ضغوط العمل

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.087	4	1.022	2.683	0.035
داخل المجموعات	40.744	107	0.381		
الكلية	44.832	111			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-30) تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الأقدمية، وهذا ما تفسره قيمة (F) المحسوبة التي قدرت بـ (2.683) وكانت دالة إحصائياً أين بلغت قيمة (Sig = 0.035)، ولبيان الفروق الزوجية بين مختلف فئات الأقدمية تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc tests) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-31): المقارنات البعدية لأثر عدد سنوات الخبرة على مستوى ضغوط العمل

عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 سنوات	-0.43	0.764
	من 11 إلى 15 سنة	-0.35*	0.042
	من 16 إلى 20 سنة	0.38	0.109
	أكثر من 20 سنة	0.186	0.366
من 6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.043	0.76
	من 11 إلى 15 سنة	0.309	0.077
	من 16 إلى 20 سنة	0.43	0.077
	أكثر من 20 سنة	0.23	0.268

0.042	0.35*	5 سنوات فأقل	من 11 إلى 15 سنة
0.077	0.309	من 6 إلى 10 سنوات	
0.005	0.741*	من 16 إلى 20 سنة	
0.018	0.54*	أكثر من 20 سنة	
0.109	-0.38	5 سنوات فأقل	من 16 إلى 20 سنة
0.077	-0.43	من 6 إلى 10 سنوات	
0.005	-0.74*	من 11 إلى 15 سنة	
0.475	-0.20	أكثر من 20 سنة	
0.366	-0.18	5 سنوات فأقل	أكثر من 20 سنة
0.268	-0.30	من 6 إلى 10 سنوات	
0.018	-0.53*	من 11 إلى 15 سنة	
0.475	0.20	من 16 إلى 20 سنة	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (5-31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين فئة عدد سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) وفئة (ما بين 11 و 15 سنة) لصالح فئة (ما بين 11 و 15 سنة)، وجاءت الفروق كذلك ما بين الفئة (ما بين 11 و 15 سنة) والفئة (ما بين 16 و 20 سنة) و الفئة (أكثر من 20 سنة) لصالح الفئة (ما بين 11 و 15 سنة)، ولم يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين الفئة (بين 6 و 10 سنوات) و الفئات الأخرى.

5-5-2-4: حسب الحالة الإجتماعية

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تعزى إلى متغير الحالة الإجتماعية، تم إستخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-32): تحليل التباين الأحادي لأثر الحالة الإجتماعية على مستوى ضغوط العمل

مستوى الدلالة	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.457	0.789	0.320	2	0.640	بين المجموعات
		0.405	109	44.192	داخل المجموعات
			111	44.832	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-32) تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية، أي أن كل فئات الحالة الإجتماعية (أعزب، متزوج أو حالات أخرى) يشعرون بنفس المستويات من الضغوط.

5-2-5-5: حسب المستوى الدراسي

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، تم إستخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-33): تحليل التباين الأحادي لأثر المستوى الدراسي على مستوى ضغوط العمل

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.623	3	0.208	0.507	0.678
داخل المجموعات	44.209	108	0.409		
الكلي	44.832	111			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-33) تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المستوى الدراسي، أي أن كل فئات المستوى الدراسي (ابتدائي، متوسط، ثانوي وجامعي) يشعرون بنفس المستويات من الضغوط.

5-2-5-6: حسب الأجر الشهري

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تعزى إلى متغير الأجر الشهري، تم إستخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-34): تحليل التباين الأحادي لأثر الأجر الشهري على مستوى ضغوط العمل

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.262	4	1.065	2.81	0.029
داخل المجموعات	40.570	107	0.379		
الكلي	44.832	111			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-34) تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الأجر الشهري، وهذا ما تفسره قيمة (F) المحسوبة التي قدرت بـ (2.81) وكانت دالة إحصائياً أين بلغت قيمة (Sig = 0.029)، ولبيان الفروق الزوجية بين مختلف فئات الأجر الشهري تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc tests) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-35): المقارنات البعدية لأثر الأجر الشهري على مستوى ضغوط العمل

الأجر الشهري	الأجر الشهري	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 20000 دج	أكثر من 20000 و أقل من 35000 دج	-0.36	0.133
	أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج	-0.55*	0.021
	أكثر من 45000 و أقل من 55000 دج	-0.009	0.972
	أكثر من 55000 دج	-0.24	0.371
أكثر من 20000 وأقل من 35000 دج	أقل من 20000 دج	0.36	0.133
	أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج	-0.19	0.174
	أكثر من 45000 و أقل من 55000 دج	0.35	0.098
	أكثر من 55000 دج	0.11	0.56
أكثر من 35000 وأقل من 45000 دج	أقل من 20000 دج	0.55*	0.021
	أكثر من 20000 وأقل من 35000 دج	0.19	0.174
	أكثر من 45000 و أقل من 55000 دج	0.545*	0.010
	أكثر من 55000 دج	0.307	0.116
أكثر من 45000 وأقل من 55000 دج	أقل من 20000 دج	0.009	0.972
	أكثر من 20000 وأقل من 35000 دج	-0.35	0.098
	أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج	-0.54*	0.010
	أكثر من 55000 دج	-0.23	0.347
أكثر من 55000 دج	أقل من 20000 دج	0.24	0.371
	أكثر من 20000 وأقل من 35000 دج	-0.116	0.560
	أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج	-0.307	0.116
	أكثر من 45000 و أقل من 55000 دج	0.238	0.347

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (5-35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين فئة العاملين الذين أجرهم (أقل من 20000 دج) وفئة الذين أجرهم (أكثر من 35000 و أقل من 45000

دج) لصالح فئة (أكثر من 35 ألف و أقل من 45 ألف دج)، وجاءت الفروق كذلك ما بين فئة العاملين الذين أجرهم (أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج) والفئة (أكثر من 45000 و أقل من 55000 دج) لصالح فئة (أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج)، ولم يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين فئة العاملين الذين أجرهم (أقل من 20000 دج) وفئة العاملين الذين أجرهم (أكثر من 45000 و أقل من 55000 دج) و كذلك بين نفس الفئة و فئة العاملين الذين أجرهم (أكثر من 55000 دج)، وكذلك يبين الجدول عدم وجود فروق بين العاملين الذين أجرهم (أكثر من 20000 و أقل من 35000 دج) وباقي الفئات الأخرى وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين فئة العاملين الذين يتجاوز أجرهم (55000 دج) وبقيّة الفئات الأخرى.

5-2-7: حسب متغير جو الإقامة

لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر تعزى إلى متغير جو الإقامة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-36): تحليل التباين الأحادي لأثر جو الإقامة على مستوى ضغوط العمل

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.676	4	1.669	4.680	0.002
داخل المجموعات	38.156	107	0.357		
الكلي	44.832	111			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (5-36) تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير جو السكن، وهذا ما تفسره قيمة (F) المحسوبة التي قدرت بـ (4.680) وكانت دالة إحصائياً أين بلغت قيمة (Sig = 0.002)، ولبيان الفروق الزوجية بين مختلف فئات جو الإقامة تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc tests) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5-37): المقارنات البعدية لأثر جو الإقامة على مستوى ضغوط العمل

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	جو الإقامة	جو الإقامة
0.691	-0.07	مريح	مريح جداً
0.011	-0.594*	مزعج	
0.004	-0.715*	مزعج جداً	
0.070	-0.364	غير مهم	
0.691	0.07	مريح جداً	مريح
0.006	-0.52*	مزعج	
0.002	-0.64*	مزعج جداً	
0.049	-0.29*	غير مهم	
0.011	0.594*	مريح جداً	مزعج
0.006	0.522*	مريح	
0.622	-0.12	مزعج جداً	
0.264	-0.22	غير مهم	
0.004	0.715*	مريح جداً	مزعج جداً
0.002	0.643*	مريح	
0.622	0.120	مزعج	
0.108	0.35	غير مهم	
0.070	0.36	مريح جداً	غير مهم
0.049	0.29*	مريح	
0.264	-0.229	مزعج	
0.108	-0.35	مزعج جداً	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من جدول المقارنات البعدية لأثر جو الإقامة على مستوى ضغوط العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بين فئة جو السكن (المريح جداً) وفئة جو المسكن (مزعج) لصالح فئة الذين يشعرون بأن جو الإقامة (مزعج)، وبين فئة جو الإقامة (مريح جداً) وفئة جو الإقامة (مزعج جداً) لصالح فئة جو الإقامة (مزعج جداً)، وكذلك وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بين فئة جو الإقامة (مريح) وفئة (مزعج) لصالح فئة (مزعج)، وبين فئة (مريح) وفئة (مزعج جداً) لصالح فئة (مزعج جداً) وبين فئة (مريح) وفئة جو الإقامة (غير مهم) لصالح الأخيرة، كما لم يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين فئة جو الإقامة (مريح) وفئة جو الإقامة (مريح جداً)،

وبين فئة جو الإقامة (مريح جداً) وفئة جو الإقامة (غير مهم)، وبين فئة جو الإقامة (مزعج) وفئة جو الإقامة (مزعج جداً) وبين نفس الفئة وفئة جو الإقامة (غير مهم) وأخيراً بين فئة جو الإقامة (مزعج جداً) وفئة جو المسكن (غير مهم).

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية نستنتج أن هناك عدة عوامل تؤثر على العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخاصة في محيطهم ال وظيفي، من خلال التعب والإجهاد أثناء الدوام الرسمي في العمل وكثرة الأعباء والقلق في العمل وكذا بعد مكان العمل عن مقر الإقامة ونقص المعلومات الخاصة بلأداء مهامهم الروتينية في العمل، وتلقي التعليمات من أكثر من مسؤول، وبعد عرض الفرضيات واختبارها خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- يشعر العاملون بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر بمستوى متوسط للضغوط المهنية، حيث كانت الضغوط الناتجة عن انخفاض الأجر و المكافآت في المرتبة الأولى بالنسبة للضغوط النفسية و بعد التوفيق بين الأسرة والعمل بالنسبة للضغوط الإجتماعية.
- كان أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر وهذا اتضح من خلال الوسط الحسابي العام لمحور الأداء الوظيفي الذي كان (3.94).
- وجود اثر ذو دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر.
- يعتبر بعد العبء الكمي للعمل أهم مصدر للضغوط النفسية يؤثر على الأداء الوظيفي لأفراد العينة، وبعد التوفيق بين الأسرة والعمل أهم مصدر للضغوط الإجتماعية يؤثر في الأداء الوظيفي لأفراد العينة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الأقدمية، الأجر الشهري وجو المسكن).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، الحالة الإجتماعية).

خاتمة عامة

تعتبر الضغوط التي يواجهها الفرد في حياته شديدة التأثير عليه بمقدار وطأتها وإدراكه لها وإحساسه به، فهي ظاهرة تؤدي إلى الضيق و الاستياء و القلق و الخوف، وكلها مشاعر تجعل الفرد إذا اشددت تعيساً بحياته- لا يكاد يجد متعة في شيء- بل إنه قد يتمنى الخلاص منها. ونعيش الآن في عصر من الضغوط التي تأتينا من نواح شتى، فهناك الضغوط الإقتصادية، المادية، النفسية و الإجتماعية المتمثلة فيما يتعرض له الفرد من مخاوف ومقلقات انفعالية عديدة، إلى جانب الأخطار المحيطة بنا من حروب وكوارث وصراعات منتشرة في أماكن ومناطق كثيرة¹.

وقد أصبحت ضغوط العمل من أبرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، الأمر الذي أدى إلى اهتمام كبير من قبل الدارسين لهذه المعضلة لما لها من آثار سلبية كبيرة على سلوك الأفراد وأدائهم، الأمر الذي ينعكس على إنتاجية المنظمات وقدرتها على النمو و الاستمرارية²، كما أن هذه الضغوط تعتبر من أخطر وأشد ما يواجهه الفرد من ضغوط، وذلك لشدة أهمية العمل في حياة الإنسان، وأهميته لتحديد قيمته وإثبات ذاته أمام الآخرين. هذا إلى جانب ما هو معروف من أن دخل الفرد من عمله يعتبر محددًا أساسياً لمستوى معيشته ورفاهيته، إضافة إلى أن الإنسان العادي يقضي حوالي نصف وقته اليومي في عمله وقد يزيد أحياناً، وهذا كله يبين مدى أثر ضغوط العمل وتأثيرها على حياته النفسية والاجتماعية.

وتختلف مسببات ضغوط العمل من منظمة لأخرى، كما أن كل الأفراد يتعرضون لها باختلاف وظائفهم ومهامهم وحتى وفقاً لأعمارهم وحسب الوقت الذي يتعرضون فيه إليها، إلا أن الفروق الفردية تؤدي إلى اختلاف مستويات معاناتهم منها، وبالتالي إلى اختلاف استجاباتهم وردود فعلهم اتجاه المواقف الضاغطة، وتنعكس في سلوكياتهم داخل المنظمة، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و الدافعية، عدم الرضا و البطء في اتخاذ القرارات و انخفاض مستويات الأداء وهذه النتائج تنعكس على أداء المنظمة وفعاليتها و إنتاجيتها.

وتأتي دراسة الضغوط لدى العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية كمرجع يمكن من خلاله التعرف على القوى المسببة للضغط، سواءً كانت هذه القوى ترتبط بطبيعة الوظيفة، والعناصر المرتبطة

- فرج طه و السيد راغب، "مقياس الضغوط المهنية (ضغوط العمل)"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2010، ص 5. ¹
²- علي العضيلة، "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 7، 1999، ص 116-117.

بيئة العمل الداخلية، العلاقات بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية أو حتى مدى قدرة الفرد في التوفيق بين حياته المهنية وحياته الشخصية، ومن ثم تحديد انعكاساتها السلبية عليهم وسبل معالجتها بهدف توفير الظروف الملائمة لممارسة الوظائف وزيادة الإقبال عليها وتوفير المناخ التنظيمي المناسب و الصحي لأداء وظيفي أحسن.

وبالتركيز على تأثير هذه الضغوط على الأداء الوظيفي للعاملين فقد حظي هذا الأخير باهتمام بالغ من قبل الدارسين لإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل الموظف و المنظمة، حيث يعتبر من الموضوعات التي نالت قسطاً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، إضافة إلى ذلك فإنه يعتبر مقياساً رئيسياً لمدى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول في العالم، ومن هنا نجد غالبية المسؤولين يعيرون أقصى درجات الإهتمام لهذا المفهوم و للعوامل المؤثرة فيه، لأن مستوى أداء المنظمة ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها، ومن الواضح أنه لا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى أدائها والركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها على ضرورة التحسين المستمر في مستوى أدائها إلى درجات تتفوق بها على المنافسين.

بناءً على ذلك فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على أهم العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى تكوين ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وإظهار الأثر الذي تظهره هذه العوامل على الأداء الوظيفي لهم، إضافة إلى معرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية في تكوين الضغوط لديهم، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المستخدم في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي استمارة الاستبيان لقياس كلا المتغيرين (ضغوط العمل و الأداء الوظيفي للعاملين) ، أين قام بتقسيم (210) استمارة استبيان على العاملين ببعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في ولاية معسكر*، وبعد الاسترداد اعتمد الباحث على عينة مكونة من (112) عامل وعاملة بهذه المؤسسات، وبعد جمع وتفريغ ومعالجة البيانات إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) وبعد عرضها، تحليلها ومناقشتها بالاعتماد على ما توفر من دراسات سابقة توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

* - اقتصرَت الدراسة على (4) مؤسسات اقتصادية جزائرية بولاية معسكر هي: مؤسسة نفضال، مطاحن بني شقران، مؤسسة قارورات الغاز ومصنع الإسمنت بزهانة.

- 1- أن المتوسطات الحسابية لمجالات ضغوط العمل النفسية في المؤسسات الإقتصادية تراوحت بين (3.05) و (3.77)، حيث حصل مجال الأجر والمكافآت والحوافز التشجيعية على أعلى متوسط حسابي وكان مقداره (3.77) ، يليه مجال العبء النوعي للعمل بمتوسط حسابي قدره (3.52)، وجاء أخير مجال صراع الدور بمتوسط حسابي بلغ (3.05).
- 2- بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (4.27) و(3.24)، في حين بلغ المتوسط العام للأداء الوظيفي ككل (3.94) بدرجة مرتفعة، أي أن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر كان مرتفع.
- 3- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجالات ضغوط العمل الإجتماعية تراوحت بين (2.90) و(3.06)، حيث حصل مجال التوفيق بين البيت و العمل أعلى متوسط حسابي بلغ (3.06)، يليه مجال العلاقات مع الزملاء بمتوسط حسابي قدره (3.04) و أخيرا مجال العلاقات مع الرؤساء بمتوسط حسابي بلغ (2.90).
- 4- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل ككل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وهذا ظهر من خلال قيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.075) الذي يبين الأثر الضعيف وكذلك قيمة (ف) الجدولية التي كانت قيمتها (8.94) والتي تبين أنها كانت دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة (0.003).
- 5- ليس كل الأبعاد المتعلقة بالضغوط الوظيفية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر وهذا ما تبينه قيم الميل الحدي للانحدار (Beta) وقيم إختبار (ت) في نتائج تحليل الانحدار المتعدد، حيث تبين أن بعد الضغوط الإجتماعية فقط هو الذي يعرض التأثير حيث أن قيمة إختبار (ت) لهذا البعد كانت أكبر من قيمتها الجدولية وكانت دالة إحصائياً (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- 6- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل النفسية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، حيث بلغ معامل التحديد (0.048) بين ضغوط العمل النفسية والأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك استناداً لقيمة (ف) التي قدرت ب (5.582) والتي كانت دالة إحصائياً (0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة المبين مسبقاً.
- 7- ليس كل مجالات الضغوط النفسية لديها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر وهذا ما تبينه قيمة (ف) في نتائج تحليل التباين لإختبار

معنوية نموذج الانحدار المتعدد، حيث تبين أن بعد العبء الكمي للعمل فقط هو الذي يعرض التأثير حيث أن قيمة اختبار (ف) لهذا البعد كانت أكبر من قيمتها الجدولية وكانت دالة إحصائياً (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

8 - أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر، وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ (0.089)، وكذلك استناداً لقيمة (ف) والتي قدرت بـ (10.733) والتي كانت دالة إحصائياً (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المبين مسبقاً.

9 - ليس كل مجالات الضغوط الاجتماعية لديها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر وهذا ما تبينه قيمة (ف) في نتائج تحليل التباين لإختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد، حيث تبين أن بعد التوفيق بين البيت والعمل فقط هو الذي يعرض التأثير حيث أن قيمة إختبار (ف) لهذا البعد كانت أكبر من قيمتها الجدولية وكانت دالة إحصائياً (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

10 - أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وهذا يثبت اختبار (ت) أين بلغت قيمة (ت) (30.163) بمستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

11 - بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير العمر.

12 - أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الأقدمية بين فئة عدد سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) وفئة (ما بين 11 و 15 سنة) لصالح فئة (ما بين 11 و 15 سنة)، و بين فئة الأقدمية (ما بين 11 و 15 سنة) والفئة (ما بين 16 و 20 سنة) و الفئة (أكثر من 20 سنة) لصالح الفئة (ما بين 11 و 15 سنة).

13 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

14 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

15 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الأجر الشهري بين فئة العاملين الذين أجرهم (أقل من 20000 دج) وفئة الذين أجرهم (أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج) لصالح فئة (أكثر من 35 ألف و أقل من 45 ألف دج)، بين فئة العاملين الذين أجرهم (أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج) والفئة (أكثر من 45000 و أقل من 55000 دج) لصالح فئة (أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج).

16 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بين فئة العاملين الذين يشعرون بجو السكن (المريح جداً) وفئة جو السكن (المزعج) لصالح فئة الذين يشعرون بأن جو الإقامة (مزعج)، وبين فئة جو الإقامة (مريح جداً) وفئة جو الإقامة (مزعج جداً) لصالح فئة جو الإقامة (مزعج جداً)، وكذلك وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بين فئة جو الإقامة (مريح) وفئة (مزعج) لصالح فئة (مزعج)، وبين فئة (مريح) وفئة (مزعج جداً) لصالح فئة (مزعج جداً) وبين فئة (مريح) وفئة جو الإقامة (غير مهم) لصالح الأخيرة.

الاقتراحات:

بناءً على هذه النتائج فإن أهم الاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة، ندرجها فيما يلي:

- دراسة مصادر ضغوط العمل الواردة في هذه الدراسة من قبل المسؤولين وصناع القرار، والعمل على مواجهتها قبل تفاقمها، وكذلك أخذها بعين الاعتبار عند تبني أو تعديل سياسات جديدة في المنظمة.
- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة ومراعاة مبدأ تكافؤ الفرص و المساواة بين العاملين وخلق بيئة يسودها الطمأنينة تتسم بالتعاون وروح الفريق وذلك بتقدير جهود العاملين.
- تعزيز العمل على تخفيف عبء العمل حتى يتناسب حجم العمل الموكل للعاملين مع قدراتهم ومع وصفهم الوظيفي.
- إيلاء العوامل التنظيمية أهمية خاصة كالتركيز على تطبيق الوصف الوظيفي، طريقة تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات لإزالة الإرباك الذي يرتبط بغموض الدور.
- العمل على زيادة درجات التقدير للعاملين من المسؤولين المباشرين على عملهم، من خلال إعادة النظر بعلاقتهم مع مرؤوسيههم، وإشراكهم في إتخاذ القرارات المتعلقة به.

- إعداد برامج ودورات تدريبية من قبل المتخصصين في كيفية التعامل مع ضغوط العمل التي يوجهها العاملون، أو توظيف أخصائيين نفسانيين يمكن للعاملين اللجوء إليهم عندما يشعرون أنهم بحاجة لذلك.

- ضرورة الإهتمام بالموارد البشري واعتباره مورد إستراتيجي، فالموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة لما تتميز به من خصائص لا تتوفر في غيرها من الموارد، فالأفراد يعتبرون مورداً إستراتيجياً لما يحوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق إستراتيجية المنظمة و الرفع من أدائها.

- محاولة تطوير أو على الأقل المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1 - القرآن الكريم.

2 إبراهيم عبد الباري و آخرون ،"إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين " ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2010.

3 إبراهيم محمد علي التوم، "الضغوط النفسية وعلاقتها بالأداء المهني لدى الأطباء العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

4 أبو بكر مصطفى محمود، " الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

5 أبو بكر مصطفى محمود وفهد ابن عبد الله النعيم، " الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

6 أحمد جاد عبد الوهاب، " السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الأعمال " ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، القاهرة، 2000.

7 - أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين"، 2000.

8 -أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، 1984.

9 أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

10 - أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 8، 2003.

11 - أحمد ماهر، " الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.

12 - أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات" ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1986.

13 - أحمد محمود خالد حليبي ، " أثر ضغوط العمل على الأداء التنظيمي في البنوك الإسلامية بالأردن"، رسالة ماجستير في إدارة العمل ، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

- 14 - إسلام العزام، " أثر مصادر ضغوط العمل في أداء الوظيفي للعاملين في الشركات الإستخراجية العاملة في إقليم الجنوب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أُل البيت، الأردن، 2010.
- 15 - أندرو ودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر.
- 16 - بربر كامل، " إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات"، دار المنهل اللبناني، ط1، 2008.
- 17 - البقمي مصلح حمدان، " مناخ التنظيمي و علاقته بالأداء اللوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2010.
- 18 - بلال محمد إسماعيل، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 19 - بوناب محمد ، "أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية - دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد3، المجلد 1، 2017، ص 261-285.
- 20 - تغريد زياد عمار، " أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 21 - توفيق العجلة توفيق عطية، " الإبداع و علاقته بالأداء التنظيمي لمديرية القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2009.
- 22 - توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- 23 - جرينبرج جيرالد و روبرت بارون، " إدارة السلوك في المنظمات" ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 24 - جمال الدين مرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 25 - جمعة سيد يوسف، " إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)"، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2004.

- 26 - حبيب سميح خوام، " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، دون سنة نشر.
- 27 - حريم حسين، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال" ، دار الحامد، عمان ، الأردن، 2004.
- 28 - حمادات محمد حسين ،" السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية" ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- 29 - حمد فاروق محمد صالح ، "أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية في ضغوط العمل اليومي لدى المهنيين"، دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية في مصر، جامعة الفيوم، 2009.
- 30 - حمدان مصلح البقمي، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 31 - حنان عبد الرحيم الأحمدى، "ضغوط العمل لدى الأطباء" المصادر و الأعراض"، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 2006 .
- 32 - حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، وظائف و ممارسات إدارة الأفراد بالمنظمة، الدار الجامعية، ص 1997.
- 33 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 34 - خالد عليمات، "ضغوط العمل و أثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
- 35 - الخرابشة عمر محمد و عربيات أحمد عبد الحليم، " الضغوط النفسية التي يتعرض لها الطلبة المتفوقون"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، المجلد الخامس - العدد الثاني - 2007، ص1- ص23.
- 36 - داوود بوقلمون، " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 37 - درة عبد البارى ، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 38 - راوية محمد حسن ، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1999.

- 39 - راوية محمد حسن، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 40 - زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- 41 - زياد سعيد الخليفة، "الثقافة و دورها في رفع مستوى الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 42 - سالم إلياس، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم -ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006.
- 43 - سامي محسن الختانتة، "علم النفس الإداري"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2012.
- 44 - سامية حمزاوي، "نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) وعلاقتها بالضغط المهني"، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف (2)، 2012 / 2013.
- 45 - سبيعي شبيب، "أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1999.
- 46 - سحراء أنور حسين، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بغداد، العدد 36، 2013، ص 208-227.
- 47 - سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- 48 - سعد الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية": دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، 2005.
- 49 - السقا ميسون، "أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 50 - سمير بن موسى، "الضغوط المهنية و أثارها على العمال نفسيا و صحيا - نموذج مركب لتميع الغاز بأرزيو بمجمع سوناطراك"، مداخلة في ملتقى وطني حول الضغط النفسي واستراتيجيات التكفل والوقاية، سطيف، نوفمبر 2010.
- 51 - سمير عسكر، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، العدد 60، 1988.

- 52 - سهيلة عباس، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2006.
- 53 - شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز- جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.
- 54 - شامي صليحة، " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء التنظيمي للعاملين "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.
- 55 - شفاء محمد علي ووسام إبراهيم موسى ، "أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية"، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص 166-131.
- 56 - شيلي تايلور، ترجمة: وسام بريك و فوزي طعيمة، " علم النفس الصحي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 57 - صابر فاطمة وخفاجة ميرفت، " أسس ومبادئ البحث العلمي "، مكتبة ومطبعة الإشعاع، ط 1، الإسكندرية، 2002.
- 58 - صالح بن ناصر القحطاني ، " الضغوط الإجتماعية وضغوط العمل و أثرها على إتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 59 - صالح محمد فالح، " إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل-"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 60 - صلاح الدين عبد الباقي ، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 61 - صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 62 - صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 63 - صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 64 - صلاح الشنواني، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999. ط 1، القاهرة، 2014.
- 65 - طالب أصغر دوسة و سوسن جواد حسين، " التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008.

- 66 - طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011.
- 67 - عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمات المدنية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005، ص189.
- 68 - عبد الحكم أحمد الخزامي، " آفة العصر: ضغوط العمل بالحياة بين المدير و الخبير " ، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998.
- 69 - عبد الرحمن الهيجان، "ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، 1998.
- 70 - عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها". معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 71 - عبد الرحيم بن علي المير، "العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي و الأداء والرضا والصفات الشخصية"، الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 2، 1995.
- 72 - عبد الغفار حنفي وآخرون، " محاضرات في السلوك التنظيمي"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
- 73 - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 74 - عبد الفتاح صالح خليفات و شيرين محمد المطارنة ، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1) 2010، ص 599-642.
- 75 - عبد القادر بنات، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 76 - عبيد بن عبد الله العمري ، "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإجتماعية و الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، 2004.
- 77 - علي العضايلة ، "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن"، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 14 ،العدد 7، 1999.

- 78 - علي بن محمد بن سليمان النوشان، " ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 79 - علي بن مرعي القحطاني، " القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 80 - علي سلمى، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 81 - علي عسكر، "ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها"، دار الكتاب الجديدة، الكويت، ط2، 2000.
- 82 - علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 83 - عمار الطيب كشرود، "علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم و نظريات"، دار الكاتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا، 1995.
- 84 - عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 85 - عياصرة معن محمد، مروان محمد بني أحمد، " القيادة والرقابة و الاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 86 - عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم -دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 87 - غدي عصفور، "الضغوط النفسية لدى أمهات المراهقين التوحيديين"، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي و التربوي، جامعة عمان العربية، 2012.
- 88 - غربي علي، قبيرة إسماعيل و بلقاسم سلاطنية، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
- 89 - غيدي عبد القادر، "الضغط المهني وأثره على مستوى الأداء لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور المتوسط و الثانوي بالجزائر"، رسالة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
- 90 - فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

- 91 - فايز عبد الرحمن الفروخ، " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 92 - فرج طه و السيد راغب، "مقياس الضغوط المهنية (ضغوط العمل)"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2010
- 93 - فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، " العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 94 - كاظم محمود خضير و الخرشنة ياسين كاسب ، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 95 - كامل المغربي، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم"، دار الفكر، ط 3، 2004.
- 96 - كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 97 - ماجد اللميع حمود السهلي ، " الأمن النفسي و علاقته بالأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 98 - ماريون هاينز، " إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال"، (ترجمة : محمود مرسي و زاهية الصباغ)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.
- 99 - محفوظ احمد جودة ، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
- 100 - محمد أبو بكر الرازي، " مختار الصحاح"، مكتبة لبنان، 1986.
- 101 - محمد أحمد إسماعيل ، "الدليل المتكامل لتقييم الأداء بطريقة 360 درجة"، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2017.
- 102 - محمد إسماعيل صادق، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، 2014.
- 103 - محمد أشكناني، " تقويم الأداء الوظيفي مفاهيم وتطبيقات"، الكويت، 2005.
- 104 - محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1 ، الإسكندرية، 2008.

- 105 محمد الصيرفي، " أخلاقيات الموظف العام"، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007.
- 106 محمد الصيرفي، " هندسة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 107 محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 108 محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 109 محمد صالح الحناوي و راوية محمد حسن، " السلوك التنظيمي"، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1997.
- 110 محمد طلال العازمي، " أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2009.
- 111 محمد عبد العزيز العميرة، " علاقة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي في القطاع الصحي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2003.
- 112 محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، " المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف"، ط 3، 1993.
- 113 محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، الأردن، ط2، 1993.
- 114 محمد قاسم عبد الله، " مدخل إلى الصحة النفسية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 2، عمان، الأردن، 2004.
- 115 محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 2002.
- 116 معتز عبد الله، "علاقة السلوك العدواني ببعض متغيرات الشخصية (بحوث في علم النفس الاجتماعي والشخصية)"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 117 مليكة شارف خوجة، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين"، مذكرة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة تيزي وزو، 2011.
- 118 منى بنت عبد الله بن نيهان العامرية، " أبعاد مفهوم الذات لدى العاملات وغير العاملات وعلاقته بمستوى الضغوط النفسية و التوافق الأسري بمحافظة الداخلية"، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014.
- 119 مهدي حسن زويلف، " إدارة الأفراد مدخل كمي"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 1994.

- 120 م مهدي حسن زويلف، " إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 121 موفق الكبيسي، " ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية"، المجلة العملية للبحوث و الدراسات التجارية، جامعة حلوان، مصر، 2004.
- 122 مؤيد سعيد سليمان، " التوتر التنظيمي: مفاهيمه، وأسبابه، وإستراتيجيات إدارته"، الإدارة العامة، العدد 68، 1999.
- 123 خادية العارف، " الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، ط 3، الإسكندرية، 2005.
- 124 خاصر العديلي، " إدارة السلوك التنظيمي"، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، ط 1، الرياض، 1993.
- 125 خايف بن فهد التويم، " مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.
- 126 هارون إسماعيل سلامة اللواما، " أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في بلدية المفرق الكبرى"، رسالة ماجستير في الغدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.
- 127 يوسف بحر و مؤمن عبد الواحد، " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (A)، غزة، 2011، ص 767-804.
- المراجع باللغة الأجنبية:

- 128- Arbabisarjou,A , Ajdari, Z, Omeidi, K & Jalalinejad, R ; **The Relationship between Jo Stress and Performance among the hospitals nurses**, World of sciences Journal , Vol.3 , 2013, P 181 – 187.
- 129- Bashir Usman & Muhammad Ismail Ramay ; **Impact of Stress on Employees Job Performance : A study on Banking Sector of Pakistan**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 2, No. 1, 2, May 2010, pp. 122-126.
- 130- Beehr, T. A., & Newman, J. E. **Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review**. Personnel Psychology, 1978.
- 131- Beehr, T.A. (1995). **Psychological Stress in the Workplace**. London: Routledge.
- 132- Davis Yong et Al; **A study of job stress among university staff in Malaysia**, European journal of social sciences, Volume 8, Number 1, 2009
- 133- DELPHINE Pau, **La gestion du stress au travail**, Libra port, France, 2005.

- 134– fred nickols; **factors affecting performance**, 2016 .
- 135– Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R; **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 14th edition. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2012.
- 136– Ibtissam Mbarak, A , Lucy Gichinga & Anwar Hood, A ; **Effects Of Workplace Stress On Employee Performance in the County Governments in Kenya : A case Study of KILILFI County Government**, International Journal of Scientific and Research Publications, vol 5, Issue 10, 2015, p 1-8.
- 137– Jean Pierre Brun, **les causes du problème, les sources de stress au travail**, chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, université LAVAL, Québec, 2003 .
- 138– John M. Ivancevich, Michael T. Matteson ; **Stress and work: a managerial perspective**, Glenview, Ill. Scott, Foresman, 1980.
- 139– Karen Danna Ricky and W. Griffin; **Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature**, Journal of Management, Vol. 25, No. 3, 1999.
- 140– Kaveri , M & Prabakaran, G ; **Impact of Work Stress Factors On Employees Job Performance With Special reference to leather Goods manufacturing companies at Vellore District**, International Journal of Human resource management and Research, Vol.3, Issue. 2, 2013, P 121-131.
- 141– Khalid Khan & Amber Imtiaz ; **Occupational Stressors and Employee Performance in Service Sector of Lahore, Pakistan, Journal of Research (humanities), 2015, P 115-141.**
- 142– Kinyita,P ,N & Hannah O,B ; **Relationship between Work Stress and Performance of Employees : A Case Study of Transit Hotel in Nairobi City County**, Archives of Business Research, Vol,3, N, 6, 2015, p 22-37.
- 143– Lusthaus, C. et.al. "**Organizational Assessment: A Framework for Improving performance**". Washington. D.C. Inter– American Development Bank & Ottawa. Canada. International Development Research center, 2002
- 144– Mai Ngoc, k & Vu Hai, y ; **Investigate The Effect Of Job Stress On Employee Job Performance ; A case study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam**, International journal of trade, economics and finance, Vol. 7 ? No.2, april 2016, p 32-37.
- 145– Moaz, N, G, Syed A J, Moinuddin, A & Suhail,G ; **The Impact Of Job Stress On Job Performance : A case study on Academic staff At DHOFAR UNIVERSITY** , International journal of Economic Research, 13(1) , 2016, p 21-33.

- 146– MONTGOMERY Cameron et al; **Le stress, l'épuisement professionnel**, le locus de contrôle et les mécanismes d'adaptation chez les professeurs universitaires francophones, article de recherche, faculté d'éducation, université d'Ottawa, Canada, 2002
- 147– Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1994). **Organizational Behavior**. Foundations, Realities, and Challenges (St. Paul: West Educational Publishing).
- 148– Ratnawat.R.G & Jha.P.C ; **Impact of Job Stress on Employee Performance : A Review and Research Agenda**, Journal of Business and Management, Vol.16, Issue.11, 2014, P 01-06.
- 149– Rubina Kazmi, Shehla Amjad & Delawar Khan ; **Occupational Stress and Its effect on Job Performance : A case study of medical house officers of district ABBOTTABAD**, J Ayub Med Coll Abbottabad,20(3), 2008. P 135-139.
- 150– Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge ; **Organizational behavior**, 15th ed, Upper Saddle River, New Jersey,2013.
- 151– Subha , I & Shakil Ahmad ; **Impact of Stress on Employee Productivity, Performance and Turnover ; An Important Managerial Issue**, International Review of Business Research Papers, Vol.5, N.4, 2009, P 468-477.
- 152– Susan Folkman, Richard S. Lazarus, Rand J. Gruen, and Anita DeLongis ; **Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms**, Journal of Personality and Social Psychology, 1986, Vol. 50, No- 3, 571-579.
- 153– Tameem Sharief & Kotteeswari ; **Job Stress and Its Impact On Employees Performance : A Study With Reference To Employees Working In Bpos**, International Journal Of Business and Administration Research Review, Vol.2, Issue.4, 2014, P 18-25.
- 154– Tom Cox, Amanda Griffiths et Rial Gonzalez ; **recherche sur le stress au travail** , L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, United Kingdom , 2006.
- 155– Wim Van Wassenhove ; **Modèle de Karasek**. sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri. Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, 2014, pp.170-174.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

إستبانة الدراسة

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان حول أثر ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

في إطار القيام بدراسة علمية تم إعداد هذا الإستبيان لبحث موضوع ضغوط العمل و أثره على أداء العاملين بالمؤسسات الإقتصادية. وبصفتكم الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة، نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الإستبيان بعناية ، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسب ولكم منا جزيل الشكر مسبقاً. كما نعلم سيادتكم أن البيانات المصرح بها ضمن الاستبيان ستحضى بالسرية التامة و ستوجه لأغراض علمية بحتة .

المعلومات العامة:

الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
السن: أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/>
من 46 إلى 55 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 55 سنة	<input type="checkbox"/>
الخبرة: 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	بين 11 و 15 سنة	<input type="checkbox"/>
بين 16 و 20 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>
الحالة الإجتماعية: أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج (ة)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مطلق (ة)	<input type="checkbox"/>
أرمل (ة)	<input type="checkbox"/>		
المستوى الدراسي: ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>
الدخل الشهري: أقل من 20000 دج	<input type="checkbox"/>	بين 20000 و 35000 دج	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 35000 و أقل من 45000 دج	<input type="checkbox"/>
أكثر من 45000 دج	<input type="checkbox"/>	أكثر من 55000 دج	<input type="checkbox"/>
جو الإقامة: مريح جداً	<input type="checkbox"/>	مريح	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مزعج	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مزعج جداً	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	غير مهم	<input type="checkbox"/>

المحور الأول : مصادر ضغوط العمل النفسية و الإجتماعية

ضع إشارة (×) في المكان المناسب

أولاً: مصادر ضغوط العمل النفسية

المصدر الأول: الأجر و المكافآت والحوافز التشجيعية

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	الأجر الذي أتقاضاه لا يكفي لسد الحاجات الضرورية					
2	أفكر في القيام بعمل اضافي لسد حاجاتي					
3	الأجر الذي أتقاضاه أقل من الرواتب التي يحصل عليها زملائي في مؤسسات أخرى					
4	أشعر أن الأجر الذي أحصل عليه لا يتناسب مع المجهودات التي أقوم بها في عملي					
5	أشعر أن الأجر لا يتناسب مع كفاءاتي العلمية					
6	لا يوجد نظام حوافز جيد في المؤسسة					
7	لا تمنح المؤسسة مكافآت مالية كلية					

المصدر الثاني: العبء الكمي للعمل

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
8	كمية العمل المطلوبة مني كبيرة جداً					
9	الوقت المخصص لي غير كاف للقيام بالأعمال المطلوبة مني					
10	لا توجد أوقات للراحة أثناء أوقات العمل					
11	انا مسؤول عن مهام وواجبات كثيرة					
12	أضطر الى العمل خارج أوقات العمل وحتى الإجازات حتى أستطيع اتمام العمل					

المصدر الثالث: العبء النوعي للعمل

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
13	أشعر أن المهام المسندة لي معقدة بعض الشيء					
14	العمل الذي أقوم به يحتمل المخاطرة					
15	عملي يحتاج إلى الدقة في الأداء					
16	عملي يحتاج إلى السرعة في الإنجاز					
17	طبيعة عملي تشعرني بالملل لدرجة كبيرة					
18	يتوقع مني رئيسي جهداً أكبر من مهاراتي وطاقاتي.					
19	أشعر أنني أتحمّل المسؤولية كاملة عن أي خطأ يتعلق بوظيفتي					

					20	أشعر بأنني لا أتلقى التدريب الكافي من أجل القيام بعملية بكفاءة وجدارة
--	--	--	--	--	----	---

المصدر الرابع: صراع الدور

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
21	أشعر أنني أقوم بعمل ببعض الأشياء تتعارض مع مبادئ وأفكاري					
22	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.					
23	أشعر أنني أعمل في ظل إجراءات وسياسات غير ملائمة					
24	أشعر أن عملي يؤثر على حياتي الشخصية					
25	أتلقى تعليمات وأوامر من أكثر من جهة مسؤولة					
26	أشعر أن العمل يجبرني على تغيير بعض مبادئ					

المصدر الخامس: غموض الدور

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
27	الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة ومحددة					
28	لا توجد حدود واضحة لسلطتي و مسؤولياتي					
29	لا يوجد وصف وظيفي لعملي					
30	يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة لبعض العاملين					
31	عدم وضوح التعليمات الصادرة من المسؤولين					

المصدر السادس: النمو والتقدم الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
32	أشعر بعدم القدرة على التقدم في مسيرتي الوظيفية					
33	لا توجد فرص مناسبة للنمو المهني (تكوين، تدريب وترقية) في هذه المؤسسة					
34	الفرص لتعلم مهارات جديدة في هذه المؤسسة ضئيلة					
35	الترقية في مؤسستي لا تتم على أساس الأداء					
36	تقييم الأداء لا يقوم على أسس عادلة					
37	فرصتي الوحيدة للحصول على ترقية تكون بتغيير المؤسسة					
38	من الصعب تحقيق طموحاتي في مكان عملي					

المصدر السابع: الإستقرار الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
39	لا أشعر بالاطمئنان والأمان لمستقبلي المهني					
40	لا توجد إمتيازات وظيفية مقارنة بالمؤسسات الأخرى					
41	يمكن الإستغناء عن خدماتي في أي وقت					
42	سا أترك العمل بهذه المؤسسة بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل					
43	العمل الحالي غير مضمون لذلك أحاول البحث عن وظيفة أخرى					
44	أشعر بأنني لا أواكب آخر ما يطرأ على عملي من علم ومعرفة					

المصدر الثامن: الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
45	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة لا يتسم بالوضوح و الدقة					
46	لا تبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد					
47	الاتصالات بين كل المستويات الإدارية في المؤسسة غير واضحة					
48	يزعجني الإلتزام بالتسلسل الهرمي (البيروقراطية) في العمل					
49	القواعد والإجراءات والأوامر غير مفهومة في المؤسسة					

ثانياً: مصادر الضغوط الإجتماعية

المصدر الأول: العلاقة مع الرؤساء

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
50	يحاول رؤسائي إعطاء صورة سيئة عني					
51	رؤسائي يشككون في قدراتي					
52	العلاقات الشخصية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني					
53	رؤسائي لا يقدمون النصائح التي تساعدني في العمل					
54	رؤسائي لا يزودونني بالمعلومات الكافية عن العمل					
55	رؤسائي لا يتيحون لي فرصة للإبداع					
56	رؤسائي غير عادلون في تقييمهم لأدائي					
57	لا يوجد تواصل بيني وبين رؤسائي في العمل					
58	يضابقتني الأسلوب الديكتاتوري في العمل					

المصدر الثاني: العلاقات مع الزملاء

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
59	يخلو العمل من روح التعاون والعمل الجماعي					
60	لا توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل					
61	زملائي لا يقدمون لي المساعدة عند الحاجة اليهم					
62	اهتماماتي بعيدة عن اهتمامات زملائي					
63	لا توجد بيني وبين زملاء العمل علاقات اجتماعية خارج نطاق العمل					
64	الجو العام للعمل غير مريح					
65	أشعر أن زملائي في العمل يكتبون لي مشاعر الغيرة والحسد					
66	أشعر أن زملائي ينشرون عني أخبار سيئة					

المصدر الثالث: التوجه بيت / عمل

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
67	أسرتي تقدر ما أقوم به من أعباء في المنزل					
68	يتكفل أحد أفراد عائلتي بمسؤولياتي عند كثرة التزامات عملي					
69	عملي يسبب لي الكثير من الخلافات العائلية					
70	أجد النصيحة عند أفراد عائلتي لحل مشاكل عملي					
71	تشجعني عائلتي على مواصلة إهتمامي بعملي					
72	زوجي (زوجتي) متفهم (ة) لظروف عملي					
73	لا أشعر بالإستقرار و المساعدة في حياتي العائلية					
74	أفضل المسار المهني على حساب الحياة الشخصية					
75	عادة ما أنهى عملي في المنزل					
76	عائلتي غير راضية عن مجال عملي					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	أستطيع التخطيط للعمل قبل البدء فيه					
2	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات التنظيمية لعملي					
3	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها					
4	أحرص على تحسين مستوى أدائي					
5	أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة وفعالية					
6	أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال					

					أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	7
					لا أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	8
					أهتم بالمظهر الشخصي	9
					أراعي مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	10
					أحترم التسلسل الهرمي في اتصالاتي	11
					ألتزم بأوقات الدوام الرسمية	12
					أراعي الدقة في الإنجاز في الوقت المحدد	13
					لدي القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	14
					أكتسب القدرة على الحوار وإدارة النقاش وأجيد التواصل مع الزملاء	15
					أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي	16
					لدي إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي اعمل بها	17
					لدي القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل	18
					أدرك أهمية تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالعمل	19
					أتعامل بفعالية مع العاملين في أقسام أخرى	20
					أعمل على خلق والحفاظ على العلاقات الإيجابية مع العاملين الذين أشرف عليهم	21

الملحق رقم (2)

قائمة الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة معسكر	أ.د ثابتي الحبيب	01
جامعة معسكر	د. حسيني اسحاق	02
جامعة المسيلة	د. لعراف فايزة	03
جامعة سعيدة	د. عبد الله نورالدين	04
جامعة الشلف	د. بوقسري سارة	05

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ضغوط العمل النفسية والإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية معسكر، ولقياس أثر الضغوط تم الإعتماد على ثمانية أبعاد للضغوط النفسية (الأجر والراتب، غموض الدور، صراع الدور، العبء الكمي للعمل، العبء النوعي للعمل، الهيكل التنظيمي، النمو والتقدم الوظيفي والأمان والإستقرار الوظيفي)، وثلاثة أبعاد للضغوط الإجتماعية (العلاقات مع الزملاء، العلاقات مع الرؤساء والتوفيق بين العمل والبيت).

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (112) عاملاً وعاملة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في ولاية معسكر هي مؤسسة قارورات الغاز، مؤسسة نפטال، مصنع الإسمنت بزهانة، ومطاحن بني شقران، بنسبة إسترداد بلغت (53.33%)، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لكل من ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في ولاية معسكر.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الأقدمية، الأجر الشهري وجو المسكن).
- الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل النفسية، ضغوط العمل الإجتماعية، الأداء الوظيفي للعاملين، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Abstract

This study aimed to knowing the impact of work-related stress on job performance of employees in Algerian economic enterprises in the area of MASCARA, eight dimensions of psychological job stress were investigated ; salary and rewards, role ambiguity, role conflict, work overload, growth and career development, job security and organisational structure, Furthermore, three dimensions of social job stress ; Relationship with colleagues, relationship with bosses and reconciliation of work and home.

A field study was conducted to cover the population of employees working in different Algerian economic enterprises, the researcher relayed on the random sample that consist (112) workers in some establishments in MASCARA (gas bottles factory, NAFTAL corporation, Cement Factory in ZAHANA and bani shogran mills).

The study showed the following results:

- There is statically significant negative impact at the level of significant ($\alpha = 0.05$)of the work-related stress on performance of the employees in the Algerian economic enterprises in MASCARA.
- There is statically significant negative impact at the level of significant ($\alpha = 0.05$) of the psychological and social job stress on performance of the employees in the Algerian economic enterprises in MASCARA.
- The study showed statistical significant differences in the level of job stress of the employees, attributed to demographic characteristics (sex, years of experiences, salaries)

Keywords: psychological work-related stress, social job stress, individual job performance, Algerian economic enterprises.