



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية: بشركة توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -

إشراف الأستاذة:

د. غلاي نسيمة

إعداد الطالب:

بلعايدي جلول ✓

لجنة المناقشة:

رئيسة

مشرفة

مناقشا

أستاذة محاضرة

أستاذة محاضرة

أستاذ مساعد

د. جباري لطيفة

د. غلاي نسيمة

د. بن سبع إلياس

الموسم الجامعي: 2021/2020

إلى روضة الحنان والأمان..

عماد سعادتني ومسرّتي

إلى سيّدة الحب

إلى سيّدة القلب، إلى كل القلب

أمي..

كلمة شكر

نحمد الله سبحانه وتعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل...

كما نتقدم بالشكر لأستاذتنا الكريمة "غلاي نسيمه"

التي أشرفت على العمل

نشكر كل من ساهم ومن شجعنا على إتمام البحث

شكر خاص لأخي أسامة وللزميلتين معمر شهرزاد وبلوادي جهاد الذين

كان لهم فضل كبير في إتمام هذه المذكرة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وأثرها على الاداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية عين تموشنت، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات، وباستخدام أداة الاستبيان التي تم تصميم استمارتها وتوزيعها على موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع 50 استمارة استرجعت كاملة. كما تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

Abstract

The objective of this study was to identify work stress and its impact on job performance in the Electricity and Gas Distribution organization (Sonelgaz) in Ain Temouchent. In this study, we relied on the descriptive analytical approach to describe and analyze the data, and using the questionnaire whose form was designed and distributed to the employees of the institution under study. 50 forms were distributed they were totally recovered. The results were also analyzed and hypotheses tested using the SPSS program, and the results indicated a significant impact of work stress on job performance in the organization.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الفهرس
III	قائمة الجداول
01	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل والأداء الوظيفي	
11	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل
11	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل وانواعها
11	الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل
13	الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل
14	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل وآثارها
14	الفرع الأول: مصادر ضغوط العمل
18	الفرع الثاني: آثار ضغوط العمل
22	المطلب الثالث: إدارة ضغوط العمل
22	الفرع الأول: مفهوم إدارة الضغوط
25	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الضغوط
26	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
27	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
28	الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
30	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
30	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
31	الفرع الثاني: طرق تقييم الاداء الوظيفي
32	المطلب الثالث: إدارة الأداء الوظيفي
33	الفرع الأول: مفهوم غدارة الأداء الوظيفي
34	الفرع الثاني: معايير الأسلوب الفعال في إدارة الأداء الوظيفي

36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز	
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
44	المطلب الثالث: مهام الشركة
44	المبحث الثاني: دراسة إحصائية لضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز وأثرها على أداء العمال
44	المطلب الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة
46	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
55	المطلب الثالث: تفسير النتائج واختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
62	قائمة المراجع
66	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	درجات مقياس ليكرت	01
46	مجالات القياس	02
46	صدق المحور الأول	03
47	صدق المحور الثاني	04
47	توزيع العينة حسب الجنس	05
48	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	06
49	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	07
50	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
51	نتائج مصدر متطلبات المهنة	09
52	نتائج مصدر بيئة العمل	10
53	نتائج مصدر الضغوط الشخصية	11
54	نتائج الأداء الوظيفي	12
55	تحليل ANOVA لقياس أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي	13
56	علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي	14
56	تحليل جدول ANOVA لقياس أثر مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي	15
57	علاقة وتأثير مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي	16

مقدمة

يعيش عالم اليوم في بيئة تشهد تغيرات هائلة في مختلف نواحي الحياة خاصة في المجال الاقتصادي والتكنولوجي حيث انفتحت الدول على العولمة من جهة وصاحب ذلك ما نشهده من ثورة معلوماتية مما فرض على المنظمات السعي نحو التكيف مع هذه البيئة بالدخول في المنافسة من أجل البقاء.

ومما لا شك فيه أن المكون الرئيسي للمنظمات وأهم مواردها هو المورد البشري، وهو العنصر الذي تركز عليه منظمات اليوم وتعمل جاهدة على رفع كفاءته وتحسين أدائه وإدارته بالشكل الأمثل ليحقق لها ما تسطره من أهداف، فهو المعيار الذي يحدد نجاحها إذ مستوى فعاليتها مرهون بمستوى فعاليتها.

لهذا توجهت أنظار الباحثين في السلوك الإداري للاهتمام بالعنصر الإنساني داخل المنظمات في سعيهم لمحاولة فهمه وتحسين ظروفه لاستغلاله أحسن استغلال، فاهتموا بظروف الصحة الجسدية والنفسية والاجتماعية، حيث تم تسليط الضوء على بعض المتغيرات التنظيمية والبيئية التي أصبحت تشكل مصدر قلق وتوتر للمورد البشري والمنظمة على حد سواء، فنجاح المنظمات اليوم بات مختلفا عما كان عليه سابقا، حيث أصبح متعلقا برفاهية الفرد والمؤسسة وتوفير الجو الملائم للعمل بعيدا عن كل قلق وتوتر أو إحباط داخل مكان العمل.

ويعتبر موضوع ضغوط العمل من أكثر الموضوعات التي ركز عليها الباحثون في هذا المجال لما لها من تأثير مباشر على صحة الفرد النفسية والجسدية وما لها من تأثير على سلوكه وأدائه وكفاءته داخل المنظمة، فاهتموا بدراسة مصادرها وفهم طبيعتها وتحديد آثارها ثم السعي نحو طرح حلول وطرق علمية لتفاديها أو التكيف معها ومواجهتها بشكل صحيح.

على ضوء ما سبق، يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال المركزي:

- ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي؟
- وتندرج ضمن الاشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:
1. ما مدى تأثير متطلبات المهنة على الأداء الوظيفي؟
 2. ما مدى تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي؟
 3. ما مدى تأثير الضغوط الشخصية على الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

✓ لضغوط العمل بأبعادها المختلفة أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات المهنة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $a=5\%$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $a=5\%$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الشخصية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة $a=5\%$.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لعين تموشنت.

وتسعى الدراسة أيضا إلى الأهداف التالية:

- تكوين إطار نظري يعطي تصورا متكاملا عن أدبيات ضغوط العمل.
- معرفة أنواع ضغوط العمل وتحديد مصادرها وآثارها.
- تكون تصور نظري أكاديمي عن مفهوم الأداء وطرق تقييمه واستراتيجيات إدارته.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ضغوط العمل في كون الانسان المعاصر يعاني من متغيرات وتحديات متسارعة في عالم اليوم تفرض عليه مجموعة من التحديات تستنزف طاقته وصحته النفسية والجسمية وبالتالي ما لذلك من انعكاس على جودة حياته ورفاهيته لما تحتل الوظيفة في حياة الإنسان المعاصر من مكانة ووقت.

الدراسات السابقة

دراسة وهيبة عيشاوي ومصطفى عوفي (2020)، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى معرفة آثار ضغوط العمل على أداء العاملين والإطلاع على أسبابها ومصادرها على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر، استخدمت الدراسة المسح الشامل واعتمدت على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة في البحث وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- هنالك عدة مصادر لضغوط العمل التي تؤثر سلبا على أداء العاملين منها طبيعة العمل وبيئة العمل وحتى المشاكل الخارجية الخاصة بالعامل.
- ثقل المسؤولية وحجم العمل يؤدي بالفرد إلى التضحية بأوقات راحته لإنجاز المهام المكلف بها وعليه فعبا العمل من أكثر مصادر الضغوط التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.
- عدم التوافق بين متطلبات العمل ومؤهلات العمال يدخل العامل في صراع ما يؤثر في كيفية أدائه لعمله.
- عدم مناسبة الأجر المتقاضى للعمل المبذول وهذا ما يعود بالدرجة الأولى للوضع الاقتصادي وتدني القدرة الشرائية ما يجعل العامل في حالة عدم الارتياح.

دراسة أمينة عباس (2018)، الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الضغوط النفسية المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وأدوات قياس كمقياس مصادر الضغوط المهنية، ومقياس الاضطرابات السيكوسوماتية، وتوصلت لعدة نتائج أهمها:

- وجود فوارق في مستوى الضغوط المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- وجود علاقة ارتباط دالة بين مصادر الضغوط المهنية والإصابات بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مصادر الضغوط المهنية لدى أساتذة المتوسط تعزى إلى متغير الجنس، وتوجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق دالة إحصائية في الاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى إلى متغير الجنس ومتغير الخبرة المهنية.

دراسة صفاء يجياوي (2018)، أثر عمل المرأة على صحتها النفسية وعلى علاقاتها الأسرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمل المرأة وما يواجهها فيه من ضغوط مهنية على صحتها النفسية وعلاقاتها الأسرية، حيث أجريت الدراسة على عينة من المدرسات المتزوجات بالأطوار التعليمية الثلاث بولاية تلمسان، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة تتلخص في:

- معانات المدرسات المتزوجات من مستوى مرتفع من الضغوط المهنية ومستوى منخفض في درجة الصحة النفسية.
- لا توجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في درجة الصحة النفسية بين عينات المدرسات المتزوجات حسب متغير الطور التعليمي.
- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في درجة العلاقات الأسرية بين عينات المدرسات المتزوجات حسب متغير الطور التعليمي.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة بين درجة الضغوط المهنية ودرجة الصحة النفسية لدى العينة المدروسة كذلك بالنسبة للعلاقات الأسرية.
- يمكن التنبؤ بتأثير الضغوط المهنية على الصحة النفسية وعلى العلاقات الأسرية لدى عينة المدرسات المتزوجات.

دراسة خيرالدين ابن خرور (2011)، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.

تهدف الدراسة لكشف العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي عند المدرسين في المدرسة الابتدائية ببلدية العوينات ولاية تبسة، معتمدة على المنهج الوصفي الملائم لمثل هذه الدراسات، وأدوات بحثية من مقابلة وملاحظة واستبيانين، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية سلبية متوسطة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين قيد الدراسة.
- وجود ضغوط معتبرة تؤثر على المدرسين قيد الدراسة.

● أن المستوى العام المتعلق بالرضا الوظيفي الكلي لمدرسي تلك الابتدائيات وفق الأبعاد المختارة تعبر عن نقص في الرضا الوظيفي.

دراسة عيسى إبراهيم المعشر (2009)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

هدفت الدراسة إلى كشف مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقية الأردني وأثرها على أدائهم الوظيفي، ومحاولة التعرف على مصادر هذه الضغوط لوضع حلول علمية في المستقبل تحد منها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

● عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى أي أن عبء العمل والهيكل التنظيمي لا يؤثران معنويًا في أداء العاملين قيد الدراسة.

● التوصل إلى أن الحالة الاجتماعية تؤثر على أداء العاملين قيد الدراسة.

● المكافآت والأجور تؤثر على أداء العاملين قيد الدراسة وكذلك بيئة العمل.

دراسة ماجد اللميع حمود السهلي (2007)، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الأمن النفسي وكذا مستوى الأداء الوظيفي ثم كشف العلاقة وتستوى التأثير بينهما، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة الارتباط بين مستوى الأمن النفسي والأداء الوظيفي، واستعملت أدوات إحصائية ومقاييس الصحة النفسية، وتوصلت لنتائج نلخصها فيما يلي:

● مستوى الأمن النفسي ومستوى الأداء الوظيفي مرتفعان نسبيًا لدى العينة المدروسة.

● وجود علاقة بين بعض أبعاد الأمن النفسي والأداء الوظيفي.

● وجود فروق في درجة الأمن النفسي والأداء الوظيفي تبعًا لعامل العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.

● وجود فروق في درجة الأمن النفسي والأداء الوظيفي تبعًا للخبرة والدخل.

● عدم وجود فروق بين الأمن النفسي والأداء الوظيفي تبعًا للمستوى الوظيفي.

Buddeberg–Fischer, B., Klaghofer, R., Stamm, M. et al. Work stress and reduced health in young physicians: prospective evidence from Swiss residents. *Int Arch Occup Environ Health* 82, 31–38 (2008).

تهدف الدراسة إلى التحقق من الارتباط بين ضغوط العمل ومقدار ساعات العمل والجهد المبذول عند مجموعة من الأطباء المقيمين وأثر ذلك على رضاهم عن حياتهم المعيشية أثناء الإقامة، حيث تم تصميم دراسة متابعة عينة من 433 طبيباً خلال السنتين الثانية والرابعة من الإقامة بدءاً من عام 2011، وتقييم جهودهم ومدى التزامهم، والرفاهية الجسدية والنفسية والرضا المعيشي، وتوصلت إلى نتائج أهمها:

- وجود ارتباط دال بين جميع مكونات الضغوط المهنية وكمية ساعات العمل.
- وجود علاقة ارتباطية دالة بين الضغوط المهنية والجهد المهني المبذول.
- 12% أظهروا انخفاضاً في مستوى الضغوط بمرور الوقت، 15% تعرضوا لزيادة في الضغوط بمرور الوقت، 10% مستوى الضغوط مرتفع دائماً.
- المجموعات التي تعاني من ضغوط متزايدة ومرتفعة دائماً تظهر بشكل دال انخفاضاً في مستوى الرضا المعيشي والصحة النفسية بالنسبة لباقي المجموعات.

and Bousinakis, D. (2010), "The effect of stress and Halkos, G. satisfaction on productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 5, pp. 415

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الضغوط والرضا الوظيفي على أداء المؤسسة، حيث تسعى إلى التركيز على العوامل التي تؤثر على الضغط والرضا الوظيفي مثل عدد ساعات العمل والعلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين والوظيفة الجيدة للمجموعة والعمل المتعلق بمجال تعليم الموظفين، تم استخدام عينة عشوائية من 425 موظفاً في القطاعين العام والخاص ثم تحليل العوامل لتحديد المسؤولية منها عن الارتباط بين عدد كبير من المتغيرات النوعية والكمية وتأثيرها على الإنتاجية وانتهت إلى نتائج أهمها:

- يؤدي الضغط المتزايد إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- عندما يبدأ العمل في التداخل مع الحياة الشخصية للعمال فهذا يعني تأثيراً سلبياً على الإنتاجية.
- العمل الجيد أكثر ارتباطاً بالضمير والرضا الشخصي من عبئ العمل.
- يؤثر الأفراد النشطون والأكثر حيوية على الإنتاجية بشكل إيجابي.

Gates, D. M., Gillespie, G. L., & Succop, P. (2011). Violence against nurses and its impact on stress and productivity. *Nurs Econ, 29*(2), 59–66.

الغرض من الدراسة هو فحص كيفية ارتباط العنف من المرضى والزوار بإنتاجية عمل ممرضات قسم الطوارئ (ED) وأعراض اضطراب ما بعد الصدمة (PTSD)، تم استخدام تصميم مقطعي لجمع البيانات من ممرضات قسم الطوارئ الأعضاء في جمعية ممرضات الطوارئ في الولايات المتحدة وطلب من المشاركين إكمال استطلاع تأثير مقياس الأحداث المنقح ومسح إنتاجية الرعاية الصحية فيما يتعلق بحدث عنيف مرهق، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عانى 94٪ من الممرضات من عرض واحد على الأقل من أعراض اضطراب ما بعد الصدمة بعد حدث عنيف.
- حصول 17٪ على درجات عالية بما يكفي لاعتبارها محتملة لاضطراب ما بعد الصدمة.
- كانت هناك علاقة كبيرة غير مباشرة بين أعراض الإجهاد وإنتاجية العمل.
- يشكل العنف في مكان العمل ضغوطاً كبيرة على ممرضات قسم الطوارئ.
- تشير النتائج أيضاً إلى أن العنف له تأثير على الرعاية التي تقدمها ممرضات قسم الطوارئ.
- التدخلات ضرورية لمنع العنف ولتوفير الرعاية لممرضة قسم الطوارئ بعد وقوع الحدث.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لضغوط العمل والأداء الوظيفي

تمهيد:

تتسم بيئة العمل المعاصرة بشكل عام بسمات ومتغيرات فرضت على المنظمات أن تطور نفسها باستمرار والدخول في المنافسة من أجل البقاء، وبالتالي فالعامل اليوم مطالب بأن ينتج أكثر وأن يحسن أداءه وينافس للبقاء في الوظيفة والمشاركة في تحقيق الأهداف المسطرة ومواجهة كافة التحديات والمتغيرات البيئية، وذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة فرد و سلامته النفسية والجسدية ما يسبب ضغوطا متفاوتة في قوتها وتأثيرها من شخص لآخر نتيجة المواقف وما يصاحبها قلق وتوتر وربما اكتئاب وعنف، ولا شك أن ذلك يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل وعلى سلوكياتهم في مكان العمل وخارجه، خاصة وأن غالبية وقت الفرد اليوم يقضيه في مكان العمل وبيئته، ولهذا اهتممنا ببحثنا بدراسة ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، حيث قمنا بتقسيم الفصل لمبحثان، الأول يدور حول ضغوط العمل ومختلف مداخلها الأدبية والثاني حول الأداء الوظيفي وطرق قياسه وإدارته.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل

قد أصبحت بيئات العمل المعاصرة مليئة بالتحديات لما تتسم به من تسارعات وتعقيدات تفرض على المنظمات نمط معين من الديناميكية والسعي الدائم نحو التكيف مع كافة المتغيرات، وأثناء هذا السعي يتعرض الأفراد لكم هائل من الضغوط نظراً لأنهم البنية الأساسية والموارد الرئيسي لتكوين المنظمات، لذا توجه اهتمام الباحثين إلى دراسة هذا المجال والبحث في أسبابه ومصادره وما يترتب عنه من آثار لمحاولة توصيف الحالة ثم البحث عن حلول وسبل لمعالجته.

سنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء نظرة شاملة حول المفهوم مبرزين ماهيته وأنواعه ثم مصادره والآثار المترتبة عنه لنطرح في الأخير كيفية وآليات إدارته والتعامل معه.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل وأنواعها

اختلف نظر الباحثين لضغوط العمل وذلك لاختلاف مجالاتهم أولاً، فمنهم الباحث في علم الإدارة ومنهم المختص في علم النفس وآخرين في علم الاجتماع وغيرها من العلوم التي تدرس الإنسان بصفته محل الدراسة سواء ككيان مستقل أو كفاعل مؤثر ومتأثر بمجموعته ومحيطه، وحتى في العلم الواحد تختلف مدارس الباحثين ومنطلقاتهم في دراستهم لموضوع الضغوط، وليس الاختلاف هنا اختلاف تعارض وتضاد إنما هو اختلاف تعدد وتكامل بحيث يتكون لدى الدارس لها صورة شاملة لمفهوم ضغوط العمل إذا ما ضم بعضها لبعض.

الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل

تعددت التعريفات المتعلقة بضغوط العمل وذلك كما سلف الذكر لارتباط مفهوم الضغوط بعدة حقول معرفية، ومن هذا المنطلق حاولنا جمع عدّة تعريفات فيما يلي:

أولاً، يقصد بالضغظ في اللغة كما جاء في لسان العرب "الضغظ والضغطة: عصر شيء إلى شيء، ويقال ضغظه إذا عصره وضيق عليه وقهره"¹

ويستعمل مصطلح ضغظ في العلوم الفيزيائية مثله مثل الكتلة والجاذبية للدلالة على كمية القوة المطبقة على منطقة معينة، ومن هذا المنطلق حاول الطبيب النفسي Peter Panzarino مقارنة المصطلح بالمعنى الإنساني النفسي

¹لسان العرب لابن منظور، دار المعارف، القاهرة، ص.2591

حيث اعتبر الضغوط حقيقة من حقائق الطبيعة وقوى من العالم الخارجي تؤثر على الفرد، وفي المقابل عبر علماء النفس عن الضغوط بأنها رد فعل الجسم على التغيرات التي تتطلب تعديلاً أو استجابة جسدية أو عقلية أو عاطفية.¹ وهذا ما فعله علماء النفس منذ بداية القرن العشرين عند استعارتهم لعديد من المفاهيم من حقول العلم التجريبي من بينها مصطلح الضغط الذي كان يشير إلى (الإجهاد Strain، والضغط Press، والعبء Load).

كما جرى استخدامه في الصحة النفسية والطب النفسي على يد الطبيب الكندي "هانز سيللي" في عام 1956م وهو من أوائل الأطباء الذين بحثوا في هذا الموضوع وآثاره الجسمانية وقد عرّف الضغط النفسي بأنه "الاستجابة غير المحددة للجسم اتجاه أي وظيفة تتطلب منه ذلك سواء كانت سبباً أو نتيجة لظروف مؤلمة أو غير سارة".² وعرفها أحد الباحثين من منظور فسيولوجي بأنها "عمليات بيولوجية وكيميائية حيوية تبدأ بالمخ وتنتشر من خلال النظام العصبي سببه هرمون يؤثر على نظام المناعة"

فكما نرى اختلاف النظر إلى الضغوط باعتبارها مثيرات stimuli من جهة فتعرف على أنها الأحداث التي تفرض على الفرد تكيفاً فسيولوجياً أو معرفياً أو سلوكياً، مقابل من اعتبرها استجابات responses فيوجه نظره لمعايير فردية كالانزعاج ومختلف الانفعالات وبالتالي الأخذ في عين الاعتبار الاختلافات والفروق الفردية في كيفية الاستجابة، ومنهم من جمع المعنى في العلاقة بين المثيرات والاستجابات فتتحدد الضغوط بمدى مواءمة الشخص لبيئته.³

وانطلاقاً من هذه العناصر الثلاث عرّفت ضغوط العمل وقد يعبر عنها بالضغوط المهنية أو الضغوط الوظيفية بأنها وكما عرفها Margolis & Kroes "بتلك الظروف المرتبطة بالعمل والتي يتفاعل معها العامل فتؤثر فيه بطريقة تخل من توازنه النفسي، أو الفسيولوجي أو كلاهما معاً"⁴

وعرفها Beehr & Newman على أنها "الحالة التي تتفاعل فيها العوامل المتعلقة بالوظيفة مع العامل لتغيير (تعطيل أو تحسين) حالته النفسية أو الفسيولوجية بحيث يضطر الشخص إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي".⁵

¹Talya Bauer, Berrin Erdogan, **An introduction to organizational behaviour**, v.1.1 , P297

²أحمد نايل الغرير، أحمد عبداللطيف أبو سعد، **التعامل مع الضغوط النفسية**، دار الشروق، الطبعة الأولى، 2009، الأردن، ص.24.

³جمعة سيد يوسف، **إدارة الضغوط**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص.ص.11-13.

⁴عدان نبيلة، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، 2019، ص.17.

⁵ Beehr, T.A. and Newman, J.E. (1978) **Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review**. Personnel Psychology, 31, P.670.

ومن الواضح إذن من التعريفين السابقين أن ظاهرة ضغوط العمل تنطوي على تفاعلات معقدة بين الشخص وبيئته. كما أشارت إليها الرابطة الوطنية للصحة والسلامة المهنية NIOSH معرفة إياها بتلك "الاستجابات الانفعالية والجسدية المؤلمة والتي تحدث عندما تكون متطلبات المهنة غير ملائمة لاحتياجات الموظف أو قدراته وطاقته".¹ وعبر عنها فاروق عبده بأنها أية خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديدا للفرد، مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها، أو إمدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته، فهي بهذا المعنى تعني حالة عدم التلاؤم بين مطالب العمل والتزاماته ومهارات العامل، والتي يترتب عليها انحراف عن الاستجابة الطبيعية للفرد.² ويشير الهيجان إلى أن الضغط النفسي المهني هو تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد أو في المنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى آثار جسمية أو نفسية أو سلوكية.³ إذا من مجموع التعاريف السابقة نرى أن لضغوط العمل ثلاثة مكونات رئيسية: المثيرات والتي تتمثل في البيئة والظروف المحيطة بالعامل، والاستجابات وهي العوامل المتعلقة بالفرد نفسه، ثم التفاعل بين المثيرات والاستجابات. ونلاحظ أن منهم من أضاف سمة إيجابية في الضغوط بمعنى أن آثارها ليست سلبية دائما.

الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

تتعدد أنواع ضغوط العمل وتختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها إليها، ولذلك تصنف على عدة معايير نختار منها معيارين رئيسيين من حيث المصدر ومن حيث الأثر وتفصيل هذين القسمين فيما يلي:

أولاً: من حيث المصدر

تختلف ضغوط العمل باختلاف مصادرها ومن هذا الأساس ممكن أن نقسمها لثلاثة أنواع:⁴

1. ضغوط داخلية: أي داخل المؤسسة، وتشمل الضغوط الناجمة عن الظروف التنظيمية والطبيعية للعمل وعن العلاقات مع الأفراد رؤساء ومرؤوسين وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمكان العمل.

¹مساعد الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012، ص.10.

²فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص.305.

³عباسة أمينة، الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018، ص.70.

⁴مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص.18.

2. ضغوط خارجية: وتمثل في تلك الضغوط الناتجة عن المحيط الخارجي لبيئة العمل وما تفرضه من قيود والتزامات كأجهزة الرقابة والتنظيمات النقابية وبيئة الاقتصادية ومنظمات الضغط وغيرها.
3. ضغوط شخصية: وهي الضغوط المرتبطة بالعامل نفسه وحياته الشخصيه وما يتطلبه من احتياجات ورغبات وطموحات وما يعتريها من عوامل اجتماعية وبيئية ضاغطة تؤثر على دوافعه وسلوكياته داخل العمل.

ثانيا: من حيث الآثار

تختلف أيضا ضغوط العمل حسب اختلاف الأثر الذي تحدثه إذ ليست كما ينظر إليها على أنها شر كلها يجب مكافحته، ومن هذا المنطلق تقسم الضغوط إلى قسمين:¹

1. ضغوط إيجابية: وهي الضغوط التي تتطلبها طبيعة العمل واستجابة الشخص لها والتي تحرك لبذل المجهود اللازم لإتمام عمله بفاعلية فهي تمثل الحافز الذي يبقي الشخص متيقظا نشطا والذي يدفعه للتحسين ورفع مستوى مهاراته إذا ما بقيت هذه الضغوط في درجتها المعتدلة المناسبة ومن هنا ظهر مصطلح إدارة الضغوط للتعبير على سياسة جديدة ترى في الضغوط عاملا يستحق الإدارة لاستخراج الأثر الجيد منه والحد من آثاره السلبية.
2. ضغوط سلبية: وتشمل الضغوط التي تؤثر في العامل بشكل سلبي يؤدي إلى الانحراف عن مسار الطبيعي بالتأثير على صحته العقلية أو الجسدية أو النفسية، وبالتالي في طريقته لإنجاز مهامه تعكر عليه جو حياته العملية.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل وآثارها

تحاول مقارنة هذا المطلب دراسة ضغوط العمل من حيث المصدر والآثار أي، من أين تأتي وإلى ما تنتهي؟

الفرع الأول: مصادر ضغوط العمل

يتفاعل الفرد سواء في بيئة عمله أو خارجها مع أسباب ومدخلات عديدة تؤثر في نفسيته وكيانه وبالتالي تتعدد وتتداخل المصادر المسببة للضغوط عنده ويمكن تقسيم تلك المصادر إلى قسمين، داخلية متعلقة ببيئة العمل وخارجية متعلقة بالفرد نفسه.

أولاً: المصادر المتعلقة ببيئة العمل

¹فرشان لويظة، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد3، 2010، ص.472.

ونقصد بها تلك العوامل الموجودة أو المتعلقة بمكان العمل والعمل نفسه والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على إصابة الأفراد بالضغوط، ونذكر منها:

1. عبء العمل: يتعرض العامل في كثير من الأحيان لعبء زائد عن قدراته أثناء قيامه بمهامه، سواء من جهة الوقت غير الكافي لإنجاز المهام المخولة إليه وهو ما يسمى بالعبء الكمي، أو أن تكون المهام المطلوبة منه أكبر من قدراته أي أنه غير مؤهل كفاية لتلك المهام وهو ما يعبر عنه بالعبء الكيفي، وكلا العباين يشكلان مصدرا رئيسا للضغوط على العامل.¹

2. صراع الدور: يعني به التعارض بين مختلف الأدوار التي يقوم بها الفرد داخل مكان العمل أو تكون لازمة له وتمثل في عدة صور كالواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من تلك الضغوط، وقد تكون في صورة تعارض أولويات مطالب العمل نفسه أو تعارض حاجات الفرد وطموحاته مع متطلبات المنظمة وأهدافها، أو في تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة أو تعارض قيم الفرد ومعاييرها الاجتماعية والحياتية مع قيم المنظمة التي يعمل بها.²

3. غموض الدور: يحدث غموض الدور عندما لا تتوفر المعلومات الكافية والمهمة عن الدور المطلوب من العامل القيام به أو عن طريقة أدائه لهذا الدور أو تكون المعلومات مشوشة ومتعارضة فتكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة بالنسبة للفرد، مما يؤدي إلى الشعور بالتوتر وانخفاض الثقة في النفس وخمول في الدافعية للإنجاز وقد يسبب الاكتئاب وإهمال العمل.

في الغالب يشعر الكثير من العمال بدرجة من الغموض إذا كان العمل جديدا أو أثناء ترقيتهم لمنصب جديد أو مسؤولية غير معتادة عندهم، وهذا أمر طبيعي، لكن إذا استمر الغموض وطال فهذا ما قد يؤدي إلى نتائج سلبية مسببا لضغوطا على الفرد.³

4. المناخ التنظيمي للعمل: ويقصد له الخصائص التي تميز البيئة التي يعمل فيها الأفراد المتمثلة في كافة الظروف والسياسات الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظفين والتي تؤثر في سلوكهم وتشكل اتجاهاتهم، فقد تتسم بيئة ما بالمشاركة والاتصال الجيد والتشجيع على الابداع بينما تحظى أخرى بالجمود والمركزية والتسلط، ومما لا شك فيه أن لذلك تأثيرا مباشرا على أداء وفعالية الأفراد.⁴

¹ زهير الصباح، مستويات ضغط العمل بين الممرضين القانونيين، مجلة البصائر، العدد: 2، 1999، ص.115.

² عبد القادر مسلم، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص.13.

³ قدور عثمان، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد: 11، الجزائر، 2017، ص.293.

⁴ فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص.293.

ومن هنا يظهر تأثير أسلوب السيطرة لدى المديرين على الموظفين حيث يمنح المديرون ذوو أسلوب التحكم الاستبدادي القليل جداً من الحرية للموظفين في اتخاذ القرار والتخطيط لذلك، يتم الضغط على الموظفين الذين يعملون تحت هؤلاء المديرين بسبب ضعف التحكم في عملهم والقيود الشديدة للغاية ، وهذا كذلك يؤثر على مدى سيطرة الموظف على عمله، فإذا كان الموظف لديه سيطرة قليلة جداً على العمل، فإنه يفقد الاهتمام بالعمل ويشعر بالضغط لتلبية توقعات رؤسائه.¹

5. ظروف العمل المادية (الفيزيائية): تتمثل في الظروف التي تسبب الارهاق والتوتر والشعور بالقلق ومنها طريقة ومستوى الاضاءة فالضوء الخافت من أسباب الشعور بالاكئاب، وكذلك تلوث الهواء وضعف التهوية والضوضاء ودرجة الحرارة المرتفعة والرطوبة وطريقة توزيع المكاتب والمسافات بينهما والمخاطر التي تواجه العامل وتشكل تهديداً على أمنه وسلامته وعدم توفر الخصوصية، كل ذلك يشكل ضغوطاً كبيرة على العاملين في تلك البيئة ويعمل على خفض الروح المعنوية عندهم بسبب الاجهاد أو الشعور بعدم التقدير.²
6. التحرش الجنسي والمعنوي والابتزاز: يعتبر كل من التحرش الجنسي والمعنوي والابتزاز أنواعاً من العنف المطبق ضد الأفراد إذ يخلف لدى المعتدي عليه آثار نفسية جسيمة، بتكوين مخاوف وقلق وصددمات، مما يولد لدى الفرد ضغوطات يومية تمنعه من مواصلة العيش بطريقة معتدلة، فالتحرش الجنسي أو المعنوي والابتزاز سلوكيات يتلقاها العمال في محيطهم المهني، خاصة العاملات النساء بمختلف أعمارهن، إما من طرف الرئيس المباشر أو من لديه سلطة ما على الفرد سواء كان ذلك بالقطاع الخاص أو العام، إذ يستغل مركزه وسلطته في العمل ليعتدي جسدياً أو معنوياً على العاملات، وقد يرفق ذلك بالتهديد بالطرد من مكان العمل أو من تلقي العقوبات، والحرمان من بعض الامتيازات وعليه، يعمل هذا التهديد على توتر العامل باعتباره عنصر ضغط، ويزداد تأثير هذا الأسلوب من المعاملات إذا حدث أن كثر تكراره على نفس العامل أو العاملة، وبالتالي فهو يعمل على إضعاف طاقة العامل وتكوين شعور بالإحباط واليأس، والشعور بفقدان الثقة في الآخرين، مما يعمل على تشويش تفكير العامل مما يؤدي به إلى الوقوع في الأخطاء في مكان عمله، وقد تزداد حدة هذه الأخطاء لتنتهي بارتكاب حوادث خطيرة في مكان العمل.³

ثانياً: المصادر المتعلقة بالفرد

¹Ashok Panigrahi, **Managing stress at workplace**, Journal of Management Research and Analysis, October-December,2016;3(4), p.155.

²عبدالرحمن العيسوي، **سيكولوجية العمل والعمال**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997، ص.46.

³فرشان لويظة، **أثر الضغط المهني على حوادث العمل**، مرجع سبق ذكره، ص.473.

ونقصد بها تلك العوامل الخارجة عن مكان العمل كالحياة الشخصية والبيئة الاجتماعية إضافة للتركيبية النفسية للشخص نفسه، ونذكر منها ما يلي:

1. التفاعلات بين العمل وضغوط المنزل: على نحو متزايد، تصل مطالب الفرد في مكان العمل إلى المنازل والحياة الاجتماعية للموظفين، ساعات العمل الطويلة وغير الاجتماعية، والعمل بعيداً عن المنزل وأخذ العمل إلى المنزل ومستويات عالية من المسؤولية وانعدام الأمن قد تؤثر جميعها سلباً على المسؤوليات العائلية والأنشطة المختلفة أوقات الراحة من المحتمل أن يؤدي هذا إلى تقويض نوعية الحياة الجيدة والمریحة خارج العمل. كذلك، قد تؤثر الضغوط المنزلية مثل مسؤوليات رعاية الأطفال والمخاوف المالية والأزمات ومشاكل الإسكان على قوة الشخص في العمل وبالتالي، يتم إنشاء حلقة مفرغة ينتشر فيها الضغط الناجم في أي من مجالات حياة الفرد أو العمل أو المنزل ، ويجعل التعامل مع الآخر أكثر صعوبة.

ومن المرجح أن تتعرض النساء بشكل خاص لمصادر التوتر هذه لأنهن يتحملن عبء رعاية الأطفال والمسؤوليات المنزلية أكثر من الرجال بالإضافة إلى ذلك، تتمركز النساء في الوظائف ذات الأجور المنخفضة والوظائف الأدنى، وقد يعملن في نوبات في كثير من الأحيان من أجل استيعاب المسؤوليات المنزلية ، وقد يتعرضن للتمييز والتحرش.¹

2. نمط الشخصية والفروق الفردية:² نمط الشخصية تأثير على الأداء والصحة الشخصية والعلاقات مع الآخرين، حيث يصنف الباحثين الأنماط الشخصية إلى صنفين هما نمط (أ) Type A والذي يتميز بسرعة الانفعال والرغبة في الإنجاز وقلة الصبر وعدم القدرة على الانتظار والرغبة في تحمل المسؤولية كل ذلك يدفع صاحبه نحو العمل بما يفوق طاقته والدخول في المخاطرة مما يجعله أكثر عرضة للضغوط.

أما النمط (ب) Type B فيتميز أصحابه بالثقة والهدوء والقدرة على الصبر أخذ كامل الوقت في مواجهة الأمور وعدم التسرع في إصدار الأحكام، وهم الأكثر حظاً في اشغال الوظائف العليا.

¹ Susan Michie, **Causes and management of stress at work, Occupational and Environmental Medicine**,59(1) February 2002, P:70.

²صفاء يحيوي، أثر عمل المرأة على صحتها النفسية وعلى علاقاتها الأسرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018، ص.69.

ويؤكد الباحثين أيضا عن الفروق الفردية والتي تؤثر في اختلاف الاستجابة عند التعرض للضغوط من شخص لآخر، وقد تتمثل هذه الفروق نمط الشخصية كما سلف ذكرها أو في الامكانيات الشخصية والمزاج والأحداث السابقة وكذا العوامل الوراثية والبيولوجية.

الفرع الثاني: آثار ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل ذات آثار سلبية مدمرة للأشخاص ومثبطة للطاقات والكفاءات إضافة لما لها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خسائر وتكاليف مالية طائلة تتحملها المنظمات، ولتوضيح تلك الآثار تقسم غالبا إلى آثار راجعة على الأفراد وأخرى راجعة على المنظمة وإن كان بينهما نوع من التلازم والتقاطع.

أولا: آثار ضغوط العمل على الشخص

1. آثار فسيولوجية: يُعتقد أن أكثر من نصف الأمراض الجسدية مرتبطة بالضغوط، منها بعض الأمراض الشائعة كالقرحة والتهاب القولون وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وأمراض الجهاز التنفسي والصداع النصفي وارتفاع مستوى السكر في الدم، علاوة على ذلك يمكن أن تؤدي الضغوط إلى تفاقم نزلات البرد والأنفلونزا والالتهابات، مما يجعل وقت الشفاء أطول كما وصفت الضغوط بأنها "القاتل الصامت" وذلك لأن بإمكانها أن تقضي على الجهاز المناعي بهدوء وبالتالي يضعف قدرة الجسم على منع أو محاربة الأمراض، وتشير التقديرات إلى أن هذه الأمراض -التي تُعزى جزئياً إلى ضغوط العمل- تكلف مليارات الدولارات سنوياً في تكاليف الرعاية الصحية وتغيب الموظفين ودوراهم.¹

2. آثار نفسية: قد يؤدي التعرض لمستويات عالية من الضغوط إلى الشعور بالغضب والقلق والاكتئاب والعصبية والتوتر وحدة الانفعال والملل. قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء الوظيفي، وانخفاض احترام الذات والثقة في النفس والاستياء من الإشراف وللامبالاة وعدم القدرة على التركيز واتخاذ القرارات، وعدم الرضا الوظيفي.²

3. آثار سلوكية: طريقة استجابتنا للضغوط يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة، على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي ردة الفعل بالغضب إلى إصابة أفراد الأسرة أو فقدان الوظيفة وربما مشاكل مع القانون إضافة إلى الميل إلى الوقوع في الحوادث، يمكن أن تؤدي الاستجابة أيضا لتعاطي الكحول والمخدرات أو إلى الإدمان وانهايار

¹Riggio, Ronald E., *Introduction to industrial/organizational psychology*, Pearson, (6th), New Jersey, 2013, P.264.

²Ian Rothmann, Cary Cooper, *Organizational and Work Psychology: Topics in Applied Psychology*, Hodder Education; 1st edition, London, 2008, P.236.

العلاقات نتيجة الهيجان العاطفي، ومن الناحية المالية يمكن أن يكون للقرارات الضعيفة التي تتخذها أثناء وجودنا تحت الضغط عواقب سلبية.

في دراسة مثيرة للاهتمام، فحصت آثار ضغوط العمل على العلاقات بين الأمهات العاملات وأطفالهن في سن ما قبل المدرسة وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه في أيام العمل المجهدة للغاية تتحدث الأمهات بشكل أقل مع أطفالهن وكان لديهن تعبيرات أقل عن المودة.¹

ثانياً: آثار ضغوط العمل على المنظمة

1. الاحتراق الوظيفي:² الاحتراق الوظيفي أو الاحتراق النفسي يُعبّر عن حالة من الإجهاد العاطفي والجسدي والعقلي، الناجم عن الإجهاد المفرط والضغط النفسي في العمل، فالموظفون الذين يتعرضون لأشياء مثل النزاعات الشخصية وعدم وجود مهام ومسؤوليات عمل محددة بوضوح والإرهاق الشديد وعدم وجود مكافآت مناسبة قد يصبحون ضحايا للاحتراق الوظيفي، وهي عملية يصبحون من خلالها أقل التزاماً بوظائفهم و يبدؤون في الانسحاب من العمل، وقد تتضمن عملية الانسحاب ردود فعل مثل زيادة التأخير والتغيب وانخفاض أداء العمل وجودة العمل، علاوة على ذلك، يمكن أن تمتد آثار الاحتراق الوظيفي إلى الحياة الأسرية للفرد.

يحدث الاحتراق الوظيفي عادة على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: هي الإرهاق العاطفي الناجم عن المطالب المفرطة المفروضة على العامل وتضارب المسؤوليات واضطراب العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل.

المرحلة الثانية: هي تبدد الشخصية وقد يلاحظ عند الفرد في هذه المرحلة سلوكيات تحكّمية وانتقاد كثير وغير حساس تجاه الأشخاص (العمال أو العملاء الآخرين) في موقع العمل واتجاه المهمل نفسه.

المرحلة الثالثة: وتتميز الإنجاز الشخصي المنخفض وفي هذه المرحلة يشعر العمال بنوع من الإحباط والعجز، والاعتقاد بأن جهودهم في العمل تفشل في تحقيق النتائج المرجوة، وقد يتوقفون عن المحاولة.

¹Michael G. Aamodt, **Industrial/Organizational Psychology**, Wadsworth Cengage Learning, 6th edition, USA, P.573.

²Riggio, Ronald E., **Introduction to industrial/organizational psychology**, Op.cit, P.265 .

أظهرت الأبحاث أن الاحتراق الوظيفي مرتفع بشكل خاص في مهن الخدمات الإنسانية والتي تتضمن مساعدة الآخرين مثل مقدمي الرعاية الصحية (الأطباء والممرضات والمستشارين) والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين ورجال، ووجدت دراسة أجريت على الممرضات أن الاحتراق الوظيفي أدى إلى انخفاض الالتزام التنظيمي وزيادة التفاعلات السلبية مع وبالمثل فإن آثاره على المعلمين تشمل عدم الحساسية تجاه الطلاب وقلة الرغبة في التفاعل داخل الفصل وعدم كفاية الإعداد والتحضير للفصول والشعور بأنهم لم يعودوا قادرين على مساعدة الطلاب على التعلم.

وجدت دراسة طويلة للعاملين في مجال الرعاية الاجتماعية أن مكون الاحتراق الوظيفي كان مرتبطاً بكل من الدوران الطوعي والانخفاض في الأداء الوظيفي على مدار عام واحد، على الرغم من أن الكثير من الأبحاث حول هذا الموضوع تركز على "المهن المساعدة" إلا أن هناك دليل على أن الإرهاق يمكن أن يحدث في العديد من المهن.

2. آثارها على الأداء: اقترح بعض الباحثين أن العلاقة بين الضغوط والأداء قد تتخذ غالباً شكل حرف U معكوس بدلاً من أن تكون مباشرة وخطية، أي أن المستويات المنخفضة جداً أو المنعدمة من الضغوط والمستويات العالية جداً منها ترتبط بضعف الأداء في العمل، في حين يبدو أن المستويات المنخفضة إلى المعتدلة من الضغوط مرتبطة بالأداء الجيد، وذلك راجع للتأثير الإيجابي للضغوط المعتدلة على التحفيز ودفع العامل لتقديم الأفضل، بينما يؤدي انعدامها إلى الملل وقلة الدافعية وكذلك الدرجات العالية منها تؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد.¹

بالطبع، تعد كل من الضغوط والأداء الوظيفي متغيرات معقدة للغاية وقد لا تنطبق علاقة U المقلوبة هذه على جميع أنواع الضغوطات أو لجميع جوانب الأداء الوظيفي فالعديد من الدراسات تظهر تأثيراً إيجابياً لبعض أنواع الضغوط مثل عبء العمل وضغط الوقت على زيادة الأداء، بينما تؤدي أنواع أخرى كالصراعات الاجتماعية إلى نتائج سلبية.²

3. الغياب عن العمل ودوران العمل: يهرب الكثير من الناس من ضغوط العمل فيلجئون للغياب عن مكان العمل للتقليل ولو بصورة مؤقتة من تلك الضغوط التي عليهم، إذ يعتبر الغياب أو مغادرة مكان العمل شكلياً للسلوك الإنسحابي.³

¹ Ibid, P.265.

² Irving B. Weiner, Neal W. Schmitt, Scott Highhouse, **Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons, Inc., 2nd Edition, 2013, P.576.

³نفيسة باشري، فوزي مدكور، السلوك التنظيمي، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2017، ص.267.

تشير قدر كبير من الأدلة إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى زيادة معدل التغيب ودوران العمل، وجد Gupta and Beehr أن هذا صحيح بالنسبة لمجموعة متنوعة من المهن في خمس منظمات مختلفة، وخلصت دراسة أخرى إلى أنه كان هناك مزيج من مستويات عالية من ضغوط العمل وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي التي تنبأت بمعدلات الدوران الطوعي للعاملين في شركة تصنيع الأغذية.

علاوة على ذلك، إذا كانت مستويات الضغوط مسؤولة عن أمراض معينة، فمن المسلم به أن الضغوط يجب أن تكون مسؤولة إذا عن بعض التغيب عن العمل وبعض معدل الدوران الناجم عن تلك الأمراض.¹

4. شرب الكحوليات وتعاطي المخدرات: يعتبر تعاطي الموظف للكحول والمخدرات سواء حدث أثناء العمل أو خارجه قضية مهمة في السياسة الاجتماعية لأنه يضر بصحة الموظف وبالتالي ضعفه في أداء وسوء الحضور وارتفاع معدل دوران الموظفين وزيادة تكاليف الرعاية الصحية.

تنقسم الأدبيات المتعلقة بأسباب تعاطي الموظفين للكحول عمومًا إلى منظرين، الأول يرى أن أسباب تعاطي الموظف للكحول خارجة عن مكان العمل، أي أنها قد تعود لعوامل اجتماعية أو وراثية أو حتى لسمات نفسية في الشخص ذاته بعيدا عن عمله، بينما يرى المنظور الثاني أسباب تعاطي الموظف للكحول ناشئة ولو جزئيًا على الأقل من بيئة العمل نفسها.

وإضافة إلى وجود العديد من الدراسات التي تكشف على الأقل وجود علاقة مباشرة بين الضغوط في العمل وبين شرب الكحول، فالعديد من الدراسات أيضا تثبت وجود علاقة وسيطة قوية بينهما، على سبيل المثال أفادت دراسة لـ Vasse وزملاؤه أن متطلبات العمل المرتفعة والعلاقات الشخصية السيئة مع المشرفين وزملاء العمل كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالضغوط، والتي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمتوسط استهلاك الكحول الأسبوعي، ووجد Martin وزملاؤه في دراسة أخرى أن متطلبات العمل وانخفاض التحكم في الوظائف كانا مرتبطين بمستويات أعلى من الشرب، وفحصت إحدى الدراسات الدور الوسيط لكل من عدم الرضا الوظيفي والشرب للتأقلم، أفاد Greenberg and Grunberg أن العمال الذين شعروا أن مهاراتهم كانت غير مستغلة بشكل كافٍ ولديهم تحكما وظيفيا منخفضا ولم يشاركوا كثيرا في صنع القرار، كانوا أكثر عرضة لعدم رضاهم عن وظائفهم، وكان هذا الاستياء بدوره مرتبطاً بشكل إيجابي بشرب الكحوليات للتكيف.²

¹ Riggio, Ronald E., *Introduction to industrial/organizational psychology*, Op.cit, P.265.

² Frone, M R. , *Work stress and alcohol use, Alcohol research & health : the journal of the National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism* vol. 23,4 ,1999, P.288

كما تعد الضغوط أحد الأسباب الرئيسية لتعاطي المخدرات بأشكالها المختلفة، أفاد 31 صحفيًا كنديًا بالجوء إلى مجموعة متنوعة من المخدرات للتغلب على الضغط النفسي وكانت المواد المختارة هي الكحول والماريجوانا والحشيش والكوكايين والهيروين. تم استخدام هذه المخدرات للمساعدة في "تخدير" أي موقف ضاغط أو سلمي قد يظهر في عملهم اليومي.¹

5. التكلفة الاقتصادية: تنظر المنظمات والدول في سياساتها الاقتصادية إلى آثار الضغوط على أنها تكلفة تتكبدها إما النفقات العامة بالنسبة للدولة أو تكاليف مباشرة وغير مباشرة بالنسبة للمنظمات، كما يقدر البعض أن الصناعة في الولايات المتحدة تفقد (60) مليار دولار سنويا بسبب الأمراض المرتبطة بالضغوط كأضرار القلب وغيرها.²

تقسم عادة تكاليف ضغوط العمل إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة:³

أما المباشرة فتتضمن تكاليف التأخر والغياب عن العمل ودوران الموظفين، وتكاليف أداء العمل وانخفاض الجودة وفعالية العمل والاصابات وحوادث العمل، والتعويضات بأنواعها.

أما التكاليف غير المباشرة فيدخل فيها تلك الآثار الناتجة عن انخفاض معنويات العمل وسوء العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات غير الصائبة والتي يكون جزء كبير منها معزو إلى الضغوط.

المطلب الثالث: إدارة ضغوط العمل

تسعى المنظمات وهيئات الصحة العامة إلى مواجهة ضغوط العمل آخذة بعين الاعتبار طبيعة بيئات الأعمال وكون الضغوط شيء لازم لها ومستمر، فتعمل على التخفيف من آثارها ومحاوله القضاء أو تقليص أسبابها سواء التنظيمية او الفردية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يسمى بإدارة الضغوط.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الضغوط

¹Fatima Fernandes, M. and Silva Gherardi-Donato, E Is It Workplace Stress a Trigger for Alcohol and Drug Abuse? , Open Journal of Nursing 7(03), March 2017, P443.

²خالد عليما، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص.89.

³محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص.117.

نقصد بإدارة الضغوط تلك الأساليب والاستراتيجيات التي تساعدنا على التعامل مع الضغوط بشكل أفضل من خلال التحكم في مكوناتها لتخفيف آثارها على المستوى الفردي والتنظيمي وتحسين آليات المواجهة.¹

ولكي تحقق أي منظمة النتائج المطلوبة من إدارة الضغوط عليها أن تراعي مجموعة من المبادئ الأساسية مثل:²

- الهدف الأول هو سلامة الفرد والمنظمة بشكل تلازمي.
- للفرد مسؤولية ذاتية على نفسه لحمايتها من الضغوط كما أن المؤسسة مسؤولة عن سلامته.
- تختلف الاستجابة للضغوط من شخص لآخر لذا يجب مراعاة تلك الفروق أثناء تسطير السياسات.
- الفرد مطالب بالسعي لتطوير مهاراته وسلوكياته لمواكبة التغييرات الدائمة التي هي من طبيعة المنظمات.

ولا يكاد يذكر موضوع الضغوط إلا ويذكر معه مصطلح المواجهة Coping وهي عملية التصدي للضغوط أو طريقة مواجهتها.

والتي تعرف على أنها "أي شيء يقوم به الأفراد لإدارة المشكلات والاستجابات الانفعالية"³.

كما عرفها Cohen and Lazarus بأنها "أي جهد يبذله الإنسان للسيطرة على الضغط"، وعرفها الإمارة بأنها المحاولة التي يبذلها الفرد لإعادة اتزانه النفسي والتكيف مع الأحداث المهددة الحاضرة أو المستقبلية.⁴

نحن كأفراد نميل إلى منهج خاص في مواجهة الضغوط تبعا لميولنا العامة فيستعمل كل منا أسلوبه الخاص بشكل متكرر مع المواقف الضاغطة المتنوعة، فنقسم اساليب المواجهة عندنا إلى أسلوبين:⁵

- أسلوب التقرب Approach: يميل أصحاب هذا الأسلوب إلى مواجهة المشاكل وجهها لوجه ويجاولون حلها والبحث في اسبابها للتخلص منها.
- أسلوب التجنب Avoidant: يفضل أصحاب هذا الميول تجنب مواجهة المشاكل والتركيز على معالجة استجاباتهم وإدارة انفعالهم.

كما تتطلب المواجهة الجيدة التعرف على عدّة مهارات والتي تساعدنا على مواجهة المشكلة بأسلوبها المناسب لها وتنقسم هذه المهارات إلى ثلاثة مجموعات:⁶

¹ معترز سيد عبدالله، إدارة التغيير التنظيمي ج2، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.ص.175.

² فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص.315.

³ هناء أحمد، علم النفس الصحي، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص.151.

⁴ علي اسماعيل، الضغوط النفسية القاتل الخفي، دار اليقين، الطبعة الثانية، مصر، 2012، ص.113.

⁵ هناء أحمد، علم النفس الصحي، مرجع سبق ذكره، ص.152.

⁶ معترز سيد عبدالله، إدارة التغيير التنظيمي ج2، مرجع سبق ذكره، ص.179.

- أ. مهارات موجهة للمشكلة: وهي تلك التي تمكننا من المواجهة المباشرة للمشكلة المسببة للضغط ومحاولة تغييرها أو معالجتها.
- ب. مهارات موجهة للانفعال: نستعمل هذه المهارات عندما نعجز عن تغيير الواقع أو المشكلة المسببة للضغط وبالتالي يتوجه تركيزنا على معالجة وحسن إدارة مشاعرنا وانفعالاتنا واستجابتنا لتلك الضغوط.
- ج. مهارات ذات توجه قبولي: وهنا حين لا يمكننا إلا التعايش الفعلي مع المشكلة ومع ما يترتب عنها من انفعالات.

يقترح بعض الباحثين تطبيق نموذج حل المشكلات Problem-solving framework للتعامل مع مشكلة الضغوط حيث يقترح Cartwright and Cooper الخطوات التالية:¹

1. إدراك وجود مشكلة وقبولها: يجري ذلك من خلال التشخيص المستمر واليقظة ويتطلب ذلك وعياً من قبل الفرد والمنظمة بأن الضغوط سمة ملازمة للحياة العملية أن ذلك ليس انعكاساً بالضرورة لعدم كفاءتهم، ويمكن ضبط المشكلة من خلال بعض المؤشرات السلوكية، ككثرة الغياب ودوران العمل، ومعدلات الخطأ والحوادث ومستويات الرضى الوظيفي وسوء العلاقات الاجتماعية وكثرة النزاعات.

يمكن للمنظمات أيضاً توفير التدريب على التعرف على الأعراض وتقديم المهارات الاستشارة الأساسية لمشرفيها لمساعدتهم على أن يكونوا أكثر استجابة لضغوط الموظفين، ومن الواضح أن هذه الخطوة الأولى في عملية المواجهة تتطلب مبادرة تنظيمية في الاعتراف الواضح بالموظفين والتواصل معهم على أن الضغط له مكانته في جدول أعمال المنظمة جنباً إلى جنب مع القضايا الأخرى التي تندرج في فئة الصحة والسلامة في العمل.

2. تحديد عامل الضغط ومحاولة إزالته أو تغييره: يمكن تحديد عوامل الضغط على المستوى الفردي من خلال التسجيل اليومي للحوادث والمواقف التي تسبب الضغوط وكيف استجاب الفرد لتلك المواقف في ذلك الوقت وما إذا كانت استراتيجية المواجهة ناجحة أو لا لكي يستطيع على أساس هذه المعلومات تطوير خطة عمل تمكنه من التخلص من مصدر الضغط أو تغييره أو تعديله.

على المستوى التنظيمي، يمكن استخدام سجلات تدقيق الضغوط للموظفين لتقييم ومتابعة صحتهم وتحديد مصادر الضغوط التي تكون على مستوى المنظمة ووضع حلول تنظيمية مناسبة وسياسات استباقية لمنع تلك الضغوط أو تقليصها مستقبلاً.

¹ Arnold, John, et al. *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*, Pearson Education, 4th, London, 2005, P.P.418-419-420.

3. إذا كان عامل الضغط لا يمكن تغييره فابحث عن طرق للتأقلم معه: من المحتمل أن تكون هناك ضغوط معينة لا يستطيع الفرد ولا المنظمة تغييرها، ولكن يجب "التأقلم معها" من المهم هنا أن ندرك أنه ليس كل الضغط الذي يؤثر على مكان العمل ناتجا بالضرورة أو حصرا عن بيئة العمل، إذ تخلق أحداث الحياة الشخصية ضغوطا تمتد آثارها غالبا إلى مكان العمل، يمكن أن تكون التدخلات على شكل تقديم خدمات المشورة والمتابعة النفسية فعالة للغاية في التعامل مع الضغوط غير المرتبط بالعمل.

4. مراقبة ومراجعة النتائج: تتضمن المرحلة النهائية في أي عملية حل مشكلة تقييم الحل المنفذ، يمكن أن يساعد نظام الاحتفاظ بسجلات الضغوط الفردية على مراجعة فعالية استراتيجيات المواجهة الخاصة بكل فرد، وبالمثل يمكن أن توفر عمليات تدقيق الضغوط مقياسا أساسيا يمكن من خلاله تقييم التقنيات التي تنفذها المنظمة.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

تتعدد استراتيجيات مواجهة وإدارة الضغوط داخل المنظمات وتختلف حسب طبيعة كل منظمة وما يوائمها من أسلوب، وعادة ما يقسم علماء السلوك التنظيمي هذه الاستراتيجيات إلى قسمين متمثلان في: استراتيجيات تنظيمية، واستراتيجيات فردية، وفيما يلي عرض موجز لها:

أولا: الاستراتيجيات التنظيمية

ونقصد بها مجموعة السياسات التي تتبناها الإدارة للحد من مسببات الضغوط وتخفيف آثارها السلبية على الفرد والمنظمة، ونذكر منها:¹

- تبني الأساليب الإدارية الحديثة وما يصحبها من برامج وسياسات، وتغيير المناخ التنظيمي ليواكب التغييرات التي يشهدها عالم الأعمال.
- توضيح الأدوار من خلال التصميم الجيد للوظائف والمهام حسن توزيع الهيكل التنظيمي للقضاء على غموض وصراع الدور.
- اليقظة والتشخيص المستمر لتحديد الأسباب المحتملة للضغوط، ومحاولة القضاء عليها أو علاجها.
- خلق بيئة تشاركية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات لرفع مستوى الولاء وإضفاء المعنى لما يقوم به الموظف من مشاركته في تحقيق أهداف المنظمة.

¹فاروق عبده فلييه، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص.316.

- تدريب الموظفين على التعرف على العناصر التي تسبب الضغوط في عملهم والاستراتيجيات المتاحة للتعامل مع هذه الضغوط.
- حسن إدارة التغيير حيث تسبب التغييرات المفاجئة وغير المدروسة ضغوطا على الأفراد إذ ترتبط بعدم الشعور بالأمان والحاجة إلى اكتساب مهارات ومواجهة تقنيات جديدة، لذا يجب المحافظة على مستوى عال بين الإدارة والموظفين.
- تطبيق سياسات المتابعة الصحية وتقديم المشورة بشأن القضايا المتعلقة بالصحة النفسية داخل وخارج مكان العمل وتوفير الشروط الصحية الجيدة.
- تشجيع أنظمة الاتصال الفعالة والصحية وتطبيق سياسات مناسبة في إدارة الصراعات.
- التحقق من أن مختلف السياسات والأنظمة التي تتبناها المنظمة تأخذ في الاعتبار القدرات البشرية وقابليتها للخطأ.

ثانيا: الاستراتيجيات الفردية

ويقصد بما تلك الجهود والأساليب التي يبذلها الفرد ليدبر ويواجه بها ضغوطه في العمل ونذكر منها:¹

- تطوير مهارات جديدة للتعامل مع الضغوط.
- تلقي الدعم من خلال الاستشارة وتلقي الدعم الاجتماعي من خلال مشاركة الأصدقاء والأقارب والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- توقع المواقف الضاغطة والتحلي بالصبر والإيمان بالقضاء والقدر.
- تطوير الفعالية الذاتية وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل المسببة له.
- تبني أسلوب أكثر صحة والابتعاد عن العادات السلوكية السيئة.
- استغلال الوقت بكفاءة والقيام بالأعمال بذكاء وترتيب الأولويات.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عملية تنظيمية وسياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة تدفع المنظمات للعمل بفاعلية حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكن من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين لتحسين كفاءتهم وتحفزهم للبدل ومشاركة الإدارة في تحقيق الأهداف المسطرة.

¹جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مرجع سبق ذكره، ص.47.

لذا سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة شاملة حول المفهوم بشكل عام ثم توضيح عناصره وطرق ومعايير قياسه للانتهاج إلى أساليب وكيفية إدارته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

في ظل بيعة تسودها المنافسة والتغيرات المتسارعة لن تستطيع أي منظمة دخول المنافسة إلا إذا كان اهتمامها بالأداء عاليا وهذا الأداء منشأه من حصيلة أداء الأفراد فيها، لذا نال مفهوم الأداء الوظيفي اهتماما بالغاً من قبل الباحثين في المجال الإداري والتنظيمي من خلال دراسة عناصره ومؤشراته ثم طرح الطرق المناسبة لقياسه وإدارته، لذا تطرقنا في هذا المطلب أولاً إلى تعريفه وتوضيح أهم مؤشرات وعناصره.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يقابل مصطلح الأداء في اللاتينية "performare" والتي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، والذي اشتقت منه اللفظة الإنجليزية "performance" والتي تعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه "إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة".¹

وبمثل الأداء عند Agarwal & Sonia "الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المسطرة بفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في فترة زمنية معينة"، ومنهم من عرفه على أنه "النتيجة النهائية للأنشطة والفعاليات داخل المنظمة".²

ومن الواضح الفرق بين التعريفين السابقين حيث نظر الأول لمدخلات الأداء وهي الجهود المبذولة، بينما ركز الثاني على المخرجات التي تتمثل في النتائج.

وذهب آخرون مثل Thomas Gilbert للجمع بين "المدخلات" و "المخرجات" فعرفوا الأداء بأنه عبارة عن تفاعل السلوك أو الجهود المبذولة مع النتائج والانجاز المحقق جراء ذلك السلوك.³

¹ عدان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد: 07، ديسمبر 2020، ص. 19.

² أكرم الطويل، صلاح الدين جاسم، الشراء وفقاً لـ (Seven Rights) والأداء الإستراتيجي، دار اليازوري، 2018، ص. 77.

³ حياة عبدالباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2019، ص. 81.

ومن هذا السياق جاء تعريف الأداء الوظيفي على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹.

ويعرف في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء.²

ويشير الأداء الوظيفي أيضا إلى "أفعال وسلوكيات الفرد ومساهماته في تحقيق أهداف المنظمة وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتبا وأجورا، ويساعد الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية"³.

وعرفه آخرون بكونه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي تكوّن عمله وتقاس وفق معايير كمية ونوعية محددة"⁴.

كما يعرفه Nicolas.W.F على أنه "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك"⁵.

فهو يمثل من كل ما سبق مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام التي وكلت إليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

وهي العناصر البيئية والفردية التي تكون الاداء الوظيفي عموما

وتتمثل العناصر الفردية فيما يلي:⁶

1. كمية العمل المنجز: ونعني به مقدار العمل الذي يقدر على إنجاز الموظف في الظروف العادية للعمل،

وسرعة إنجاز له في فترة زمنية محددة.

¹محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 219.

²ماجدة اللبيع، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص.36.

³زهرة خروف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، الجزائر، 2015، ص 128.

⁴عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص.31.

⁵علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد:08، الجزائر، 2020، ص.97.

⁶حياة عبدالباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص.88.

2. نوعية العمل: يقصد بها دقة وجودة العمل، ومدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف المرجوة والمواصفات ودرجة الإبداع في العمل.

3. نمط الإنجاز: يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، ومجموعة الوسائل التي استعملها والحركات التي يأديها والطرق التي يسلكها لإنجاز المهام الموكلة إليه.

بينما يصنف Seley عناصر الأداء الوظيفي بالأخذ في الاعتبار العناصر البيئية إلى ما يلي:¹

- الموظف: ويشتمل هذا العنصر على كل ما يملكه الفرد من كفاءات ومهارات وقيم ودوافع والتي تحدد بمجملها الجهود الذي يمكن للفرد تقديمه.
- الوظيفة: ما تتطلبه الوظيفة من مهارات وما تشمل من أدوار وما تتصف به من تحديات ثم ما تقدم من فرص تسمح للموظف بتطوير نفسه.
- الموقف: ويعني به البيئة التنظيمية وما تتصف به من مناخ تنظيمي ونوعية الإشراف ووفرة الموارد والوسائل المساعدة والأنظمة الإدارية المتبعة.

كما يمكن الإضافة على ما سبق بعض العوامل والمؤشرات التي تؤثر في فعالية الأداء الوظيفي ونذكر منها ما يلي:²

- رضا العامل: ويعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية التي تحيط بعمله، فكلما كان الفرد راضيا عن عمله كان أداءه أفضل ودفاعيته للإنجاز أعلى.
- الرضا الجماعي: يتحقق الرضا الجماعي من تلك السلوكيات التي تقدمها الإدارة باعترافها بتلك الجماعة وتقدير جهودها التعاونية والعمل على توفير المناخ المناسب والحفاظ على تماسك الجماعة.
- مبدأ المشاركة: ويدخل فيه الجانب المادي كمشاركة الأرباح لتحفيز العمال ودفعهم لرفع أدائهم، كما يدخل فيه المشاركة في اتخاذ القرارات.
- غياب الأهداف التنظيمية: فالغموض وغياب الأهداف الواضحة يؤثر على أداء الفرد كذلك عدم إبلاغه بتقييماته ومدى توافق ما ينجزه مع ما يرجى منه.
- ضعف نظام الحوافز: حيث تعتبر الحوافز من أهم ما يدفع الفرد للبذل أكثر وتحثه على تطوير وتنمية مهاراته ورفع مستوى ادائه ودرجة التزامه.

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة:1، 2012، ص.51.

² عدان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص.ص.20-21.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعددت تسميات تقييم الأداء، فيطلق عليه أحيانا تقويم الأداء وقياس الأداء، وكلها مصطلحات تعبر عن تلك العملية الإدارية التي تعني بقياس أداء الأفراد، وقد نشأت الحاجة إلى تقييم الأداء مع نشوء المنظمات بصفتها وسيلة للحكم على مدى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وقد مارست المنظمات التربوية عمليات التقييم من زمن بعيد وتناولتها الكتابات التربوية منذ بداية القرن العشرين مستفيدة من النظريات الإدارية والفكر الإداري.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تحرص على تطبيقها على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق أهداف معينة وفق معايير محددة وطرق منهجية تناسب طبيعة العمل والعامل.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

ويشير تقييم الأداء إلى "عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة"، كما أن تلك العملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتحججون، فهي تعني إذا بقياس كفاءة العاملين وإنجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي ومدى أهليتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.¹

ومن التعريف السابق نلاحظ ثلاث خصائص في عملية التقييم: الأولى هي خاصية القياس، بمعنى وجود معايير محدد يقاس بها الأداء، الثانية وهي العدالة والإنصاف، والثالثة خاصية الزمن فهي تهتم بالتنبؤ المستقبلي كما تهتم بالحاضر.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر والمرؤوس، يتم فيها تقييم النتائج المحققة والتحاوور حول التنمية الفردية والوظيفية للعامل".²

والتعريف السابق يضيف خاصية أخرى وهي الدورية، أي أن عملية التقييم ليست عملية إجرائية بل هي دائمة ملازمة لسياسة المنظمات ووظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية.

¹يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، الطبعة:1، الأردن، 2015، ص.75.

²نزار اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الطبعة:1، الأردن، 2015، ص.32.

وعرفها بعضهم على أنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في جهود وسلوكيات الفرد لتحقيق هدف معين تنشده المنظمة مسبقاً".¹

وأضاف هذا التعريف عنصر الهدفية، فالعملية ليست اعتباطية بل هي تسعى لهدف محدد مسبقاً من طرف الإدارة.

ثانياً: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم الأداء الوظيفي بأي منظمة حسب عدّة معايير وهي القواعد الأساسية التي يقاس عليها وإعطائها التقييمات الخاصة بها حسب طبيعة العمل وعلى أساس هذه المعايير تتم حركة التنقلات والترقيات وإعداد أنظمة الحوافز الذي من شأنه أن يساهم في تطوير وزيادة الانتاج.

وتنقسم معايير تقييم الأداء الوظيفي إلى أنواع، وهي كالتالي:²

- معايير الصفات: وتتضمن مجموعة الصفات والمميزات التي يجب توفرها في الفرد كالإخلاص والولاء وروح التعاون والمثابرة، ومنها ما هو ملموس كالمواظبة على العمل والدقة، ومنها ما هو غير ملموس مثل الصفات الشخصية كالإخلاص فهذه تتطلب ملاحظة مستمرة وطويلة لتقييمها.
- المعايير الكمية: والتي يتم من خلالها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج خلال فترة زمنية محددة.
- المعايير النوعية: وتخص العناصر التي لا يمكن قياسها كميًا بل تقاس كميًا كمستوى الاتقان والإبداع في العمل.
- المعايير المختلطة: وهي عبارة عن مزيج بين النوعين السابقين فتسعى للكمية والكيفية معاً.

ويعتبر تحديد معايير التقييم ضروري أمراً ضرورياً لنجاح عملية التقييم، كما يساهم في توضيح ما هو مطلوب من العاملين وتحقيق مستوى جيد من الأداء، ولضمان نجاحها ينبغي مراعاة طبيعة ومتطلبات كل عمل بعينه.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي ضرورة لأية منظمة حيث يترتب عليها وتبنى على أساسها قرارات في مختلف المستويات حيث يعتبر معايير قياس الأداء وسيلة للحكم والمتابعة وتختلف المعايير وتعدد فمنها ما هو كمي قابل للوصف دون القياس ومنها ما هو كمي قابل للقياس وكلاهما يبني به الحكم، ومن أهم تلك الطرق ما يلي:³

¹محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص.31.

²حياة عبد الباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص.105.

³محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص.33-34.

طريقة المقالات: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد حيث تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف المهام التي قام بها وطريقته لأدائها وجودتها وتحديد نقاط القوة والضعف مع إرفاق رأي المقيم فيه، من مساوي هذه الطريقة صعوبة التقييم الموضوعي حيث قد يركز بعض المقيمون على صفات دون أخرى وهو ما يسمى بتأثير الهالة.

طريقة السلم البياني للتقييم: حيث تستخدم قائمة للسماوات والخصائص التي في ضوءها يقيم الأداء بشكل مدرج على سلم بياني، مثل: كمية العمل، التعاون، المواظبة وحسن التصرف وغيرها، متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات بدءاً من التقدير الضعيف إلى الممتاز جداً، من مميزات الطريقة أنها تبرز نقاط القوة والضعف وبالتالي تسهيل عملية مناقشة الموظف.

طريقة المقارنة الزوجية: يتم فيها مقارنة عاملين مع بعضهما حيث يتم تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من الأفراد داخل مجموعته.

من مميزات الطريقة توفير قدر لا بأس به من الموضوعية لكنها تعتبر غير عملية لأنها تتطلب جهداً ووقتاً طويلاً وفيها نوع من التعقيد.

طريقة الإدارة بالأهداف: يتم تقييم العامل من طرف المدير من خلال انجاز الأهداف التي يتم الاتفاق عليها في إطار زمني محدد، تعتبر الطريقة كمنهاج منظمي لوضع الأهداف وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار، مع الأخذ في عين الاعتبار طبيعة الأهداف المرسومة حيث يجب أن تكون واضحة وواقعية ومحددة مع قابليتها للقياس، ويشترط الباحثون أن تكون تلك الأهداف قد اشترك في رسمها وتحديدتها الرئيس والمرؤوس.

طريقة الاختيار الجبري: وتتم هذه الطريقة من خلال مقياس يحتوي على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية التي يمكنها وصف أداء الفرد، ويكون التقييم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة وكبيرة ثم أخرى بدرجة أقل وهكذا، ثم تحصر الدرجات التي حصل عليها الفرد بناء على هذه العبارات الموضوعية.

المطلب الثالث: إدارة الأداء الوظيفي

يعتمد نجاح أو فشل أي منظمة بدرجة أولى على كفاءة مواردها البشرية ويمثل الأداء الوظيفي المؤشر الأكثر أهمية لكونه المحرك الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمة، إذ إدارة المنظمات ما هي إلا إدارة الأفراد لذلك فجوودة وأداء الرئيس مرتبطة مباشرة بإدارته لأداء الأفراد العاملين تحت إشرافه وذلك من خلال انتهاج طرق وأساليب علمية وعملية تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وبالتالي السعي لتعزيز الأولى وتصحيح الثانية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي

يعتبر مصطلح إدارة الأداء حديث نسبياً إذ كان الاهتمام سابقاً موجه لمجرد قياسه وترتيب الثواب والعقاب على نتيجته، ثم تطورت النظرة إليه كونه عملية تنظيمية مركزية ومستمرة باستمرار المنظمة لذا صار التعامل معه بشكل علمي من خلال التخطيط والتوجيه وتشخيص متغيراته، فماذا نعني بإدارة الأداء وما هي أهم عناصره؟ هذا ما سنتعرف عليه في العنصر الموالي.

أولاً: تعريف إدارة الأداء

"تعرف إدارة الأداء على أنها عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمالية إنجازهم على المدى القصير والطويل".¹

حسب Lockett إدارة الأداء هي: "تنمية الأفراد ذوي الكفاءة والالتزام، والعمل على تحقيق أهداف مشتركة ذات مغزى داخل منظمة تدعم وتشجع أداءهم"

وعرف Walters إدارة الأداء بأنها عملية "توجيه ودعم الموظفين للعمل بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة"

وعرفها Armstrong and Baron بذلك "النهج الاستراتيجي والمتكامل الذي يحقق النجاح المستدام للمنظمات من خلال تحسين أداء الأفراد وتطوير قدرات الفرق".²

ثانياً: عناصر إدارة الأداء الوظيفي

تتكون إدارة الأداء الوظيفي من عمليات مختلفة ومتكاملة تسعى بمجملها إلى تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المرجوة وتمثل هذه العمليات عموماً في تخطيط الأداء وتقييمه وتوجيهه ثم العمل على تحسينه وتطويره.³ وتفصيلها فيما يلي:

- تخطيط الأداء: ويتضمن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتسطير المهام والواجبات التي ينبغي أن يقوم بها الفرد في فترة زمنية محددة، مع تحديد الوسائل والإمكانات الواجب توفرها للقيام بالمهمة.⁴

¹ Michael Armstrong, **Performance management: key strategies and practical guidelines**, Kogan Page, 3rd ed, UK & USA, 2006, P.02.

² Michael Armstrong, **Performance management: key strategies and practical guidelines**, Kogan Page, 3rd ed, UK & USA, 2006, P.02.

³ نزار اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص.84.

⁴ بلقاسم بالشيخ، عبدالسلام مخلوف، عزيز دحماني، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد: 2، الجزائر، ديسمبر 2020، ص.547.

- تقييم الأداء: والذي تستطيع من خلاله المنظمة قياس أداء الأفراد وتحديد نقاط القوة لتثبيتها وتحسينها ونقاط الضعف للعمل على تصحيحها.¹
- توجيه الأداء: وتتمثل هذه العملية في رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالأداء الفعلي لعاملين والظروف البيئية المؤثرة فيه، وتسعى جاهدة لتزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة والنصائح والإرشادات التي تساعدهم في إعادة توجيه أدائهم نحو الاتجاه الصحيح وتتضمن أيضا التغذية الراجعة التي تعلمهم بمستوى سير أدائهم.²
- تحسين وتطوير الأداء: تسعى هذه العملية إلى علاج الانحراف في الأداء الفعلي، والذي قد يعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، وتحسين الكفاءات والقدرات من خلال عمليات التدريب والتطوير المستمر للوسائل والبيئة المحيطة بالأداء الوظيفي.³

الفرع الثاني: معايير الأسلوب الفعال في إدارة الأداء الوظيفي

- ترتبط فعالية إدارة الأداء بمدى تحقيقها للنتائج المرغوبة، حيث يفترض في إدارة الأداء تكون:⁴
- وسيلة لتنسيق العمل بحيث تساهم في إدارة أهداف وغايات كل من المنظمة ووحداتها والعاملين فيها في نفس الاتجاه.
- طريقة للتعرف على المشكلات ضمن العمليات التي تحول دون كون المنظمة أكثر فعالية.
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء لمساعدة المنظمة على الالتزام بالقوانين والأنظمة وتطبيق ذلك عمليا، وتثبيط همة العاملين عن إقامة دعاوي قانونية تنطوي على التلاعب والإزعاج، واستخدام هذا التوثيق كدليل عند اللزوم.
- توفر المعلومات اللازمة للخروج بقرارات حول كل من الترقيات واستراتيجيات تطوير العاملين والتدريب.
- توفر معلومات تساعد المدراء والمشرفين على الحيلولة دون حدوث المشكلات وعلى مساعدة الأفراد على تأدية عملهم وتنسيق العمل، ونقل المعلومات لرؤسائهم في العمل بطريقة كاملة وصادقة.
- طريقة تمكن الرؤساء من العمل مع المرؤوسين للتعرف على المواطن التي تظهر فيها المشكلات وتحديد أسبابها، والسعي المستمر لعلاجها أو إنائها.
- وسيلة لتنسيق أعمال جميع العاملين الذين يقعون تحت إشراف نفس الرئيس المباشر.
- وسيلة لتوفير تغذية راجعة منتظمة ومتواصلة للعاملين بطريقة تعزز من حماسهم وتحفيزهم.

¹ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص.36.

² أحلام خان، صفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد:6، الجزائر، 2016، ص.299.

³ حياة عبد الباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص.110.

⁴ روبرت باكال، تقييم الأداء: كيف تقيس و تطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، السعودية، 1999، ص.49-50.

- طريقة لمنع المشكلات من خلال توضيح التوقعات وتأسيس فهم مشترك لما يمكن للعاملين القيام به من تلقاء أنفسهم وما لا يدخل في نطاق الامكان.
- وسيلة لتخطيط فعاليات لتطوير وتدريب العاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل استنتجنا أن ظاهرة ضغوط العمل تنطوي على تفاعلات معقدة بين الشخص وبيئته ولها ثلاثة مكونات رئيسية متمثلة في مثيرات واستجابات ثم التفاعل بين هذه المثيرات والاستجابات، وتنقسم أنواعها من حيث المصدر إلى داخلية وخارجية ومن حيث الآثار إلى إيجابية وسلبية. كما تنشأ هذه الضغوط من مصادر متعددة منها ما هو متعلقة ببيئة العمل ومنها ما هو متعلق بالفرد. وتتسبب هذه الضغوط في آثار إيجابية وسلبية على الفرد وعلى المنظمة على حد سواء، وللتعامل الجيد مع هذه الضغوط يسعى الباحثون لطرح طرق علمية واستراتيجيات لإدارتها وحسن مواجهتها.

أما الأداء الوظيفي فهو عبارة عن جهود مبذولة ونتائج محققة وتمثل مؤشرا عاما يدل على مدى قيام العامل بالمهام الموكلة إليه ويتكون من عناصر بيئية وفردية، ويعتبر تقييم الأداء من العمليات الإدارية الجوهرية تقوم بها المنظمات لقياس أداء الافراد فيها وفق معايير علمية وطرق منهجية بغية الوصول إلى أعلى أداء ممكن وتنمية الكفاءات وتوجيهها، وتعتبر إدارة الأداء الوظيفي عملية أساسية لتحقيق النجاح المستدام من خلال اتباع نهج استراتيجي متكامل لتحقيق الأهداف المسطرة.

وفي الأخير نجد أن آثار ضغوط العمل على الاداء الوظيفي تتمثل في آثار إيجابية تدفع العامل وتحفزه كما لها آثارها السلبية على الفرد وصحته ومن ثم أدائه وفعالته وعلى المنظمة وجودتها، لذا تلجأ المنظمة لاستخدام طرق للحد منها كما يلجأ الفرد لمواجهتها أيضا حسب طبيعتها.

الفصل الثاني

دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز

تمهيد:

بعدها تناولنا موضوع ضغوط العمل وجانبه النظري من خلال الفصل السابقة سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة عمومية لمعرفة ظاهرة الضغوط فيها ومحاولة ابراز أثرها على الأداء الوظيفي، بالإضافة الى التطرق في المبحث الأول الى عموميات حول الشركة، ثم في المبحث الثاني فسنعرض إلى الدراسة الإحصائية بتعريف متغيراتها أولا ثم تحليل البيانات وعرض وتفسير النتائج للوصول في الأخير لاختبار الفرضيات لمعرفة أثر مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالشركة موضوع البحث فهذه الأخيرة تشرف على عملية تسيير الطاقة الكهربائية والغازية، وكذلك التسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الكهرباء والغاز، بالإضافة الى الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه والمهام التي تتميز بها والعمليات التجارية التي تؤديها الى زبائنها.

المطلب الأول: تعريف الشركة

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر مهامها الرئيسية هي انتاج الكهرباء والغاز وتوزيعهما عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى مؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكب تكيف مع السياق الجديد اذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60000 عامل، لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى الى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الانارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء الى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز الى ما يفوق 43%، ان سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل افضل وقد جندت على الدوام تمويلات هامة من اجل تطوير وتعزيز المنشأة الكهربائية والغازية، وبالنسبة الى الفترة من 2005-2010 فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها اقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة الى زبائنها، وطموح سونلغاز هو ان تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وان تكون من بين افضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

تأسست مؤسسة سونلغاز او الشركة الوطنية للغاز والكهرباء سنة 1969 بعد تأميمها وهي مؤسسة خارجة عن قوانين فرنسية تعود بالضبط الى 5 جوان 1974 EGA تحت اسم وفي بداية أعمالها تمثلت في بيع الطاقة والكهرباء وتركيب الأجهزة التي تعمل بطاقة الكهربائية والغاز، الكهرباء في الصناعة الثقيلة وفي بداية 1978 ابرزت

المؤسسة دورها في العالم في اقتصاد البلاد بحيث وضعت برنامج تسيير عليه والمتمثل في عصنة الاقتصاد، وفي بداية 1995 تغير اسمها الى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة متواجدة في كل القطر الوطني سواء بمنشآت ومعدات ثقيلة او بتجهيزات بسيطة على رأسها مديرية عامة متواجدة بالعاصمة، تضم مديرية سونلغاز عدة مديريات أساسية هي: مديرية انتاج الكهرباء، مديرية نقل الكهرباء، مديرية نقل الكهرباء والغاز.

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 بلغ عدد العمال 7871 عوناً في سنة 2016 منهم 2243 إطاراً، 3703 عوناً و1922 عوناً تنفيذياً، بلغت القوى العاملة النسائية 1018 يمثلون 12.93% من العدد الكلي للشركة منهم 554 إطاراً بما في ذلك 62 يشغلون مناصب هامة وتغطي عملياً كافة أنحاء الغرب الجزائري.

تتمثل مهمة سونلغاز التوزيع الغرب ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتطوير وضمان الامن والسلامة، وهي مكلفة الى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية والوفاء باحتياجات الزبون، تساهم في اعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة وتقديم الخدمات للزبون وتطوير المبيعات والظروف التجارية وتتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي والغازي الذي يتقدم به الزبون والمستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة واستغلال الصيانة) وتطوير شبكات نقل الكهرباء.

وتستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري وتنميته، واهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع المجالات الخدمة، وتتولى الاشراف والمراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة للبلاد، بلغ عدد زبائن شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب سنة 2014 ما يقارب 1089278 زبون غاز و2311679 زبون كهرباء.

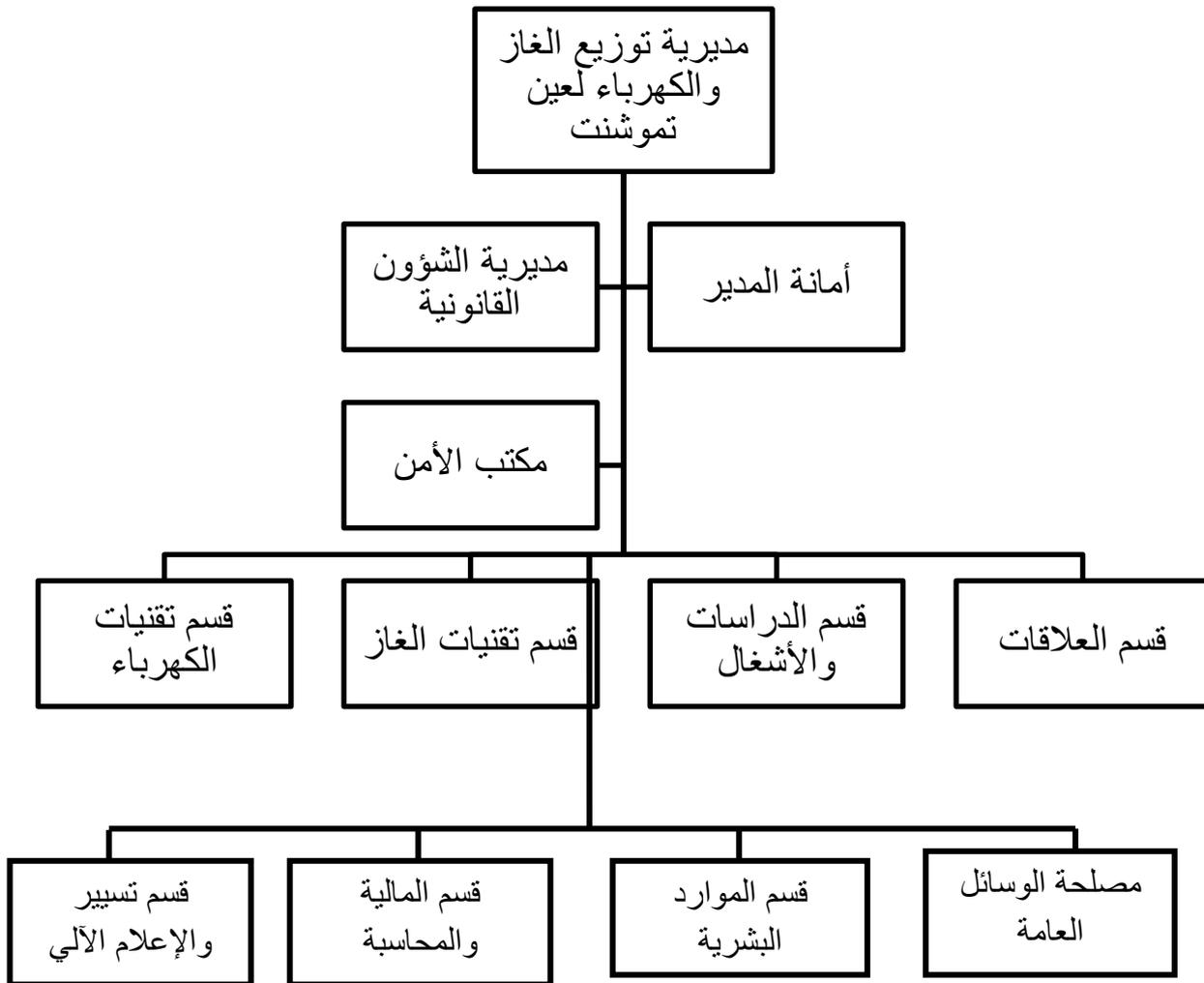
مديرية توزيع الغاز والكهرباء موجودة بولاية عين تموشنت كغيرها من المديريات تشرف على عملية تسيير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى التراب الولائي

تأسست سنة 1995 بمرسوم اداري حيث تم فتح وكالات ومقاطعات تجارية بحيث تحتوي وكالات تجارية رئيسية وفرعية تحتوي على 361 عامل، أصبحت بعد قانون 2002 خاص بإعادة الهيكلة وتغير الاسم الى شركة الكهرباء والغازية بعين تموشنت وظيفتها الأساسية توزيع الكهرباء والغاز.

وتشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الغاز والكهرباء عبر كامل بلديات الولاية تغطي شبكة توزيع الكهرباء جل دوائر الولاية عين تموشنت: المالح-العامرية-عين الكيحل-حمام بوحجر-عين الأربعة-بني صاف-ولهاصة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب -عين تموشنت-

شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق من المؤسسة

الملحق القانوني:

يعد مكتب الشؤون القانونية هام لكل الشخصيات الاعتبارية سواء كانت حكومية ام خاصة فمن بين اعماله:

- الاشراف على دراسة و ابرام العقود.

- ضبط العمل ومعالجة المشاكل.
- رعاية حقوق العاملين القانونية.
- تطبيق اللوائح القانونية داخل الشركة.

مكلف بالاتصالات:

يمثل مكلف بالاتصالات دورا جوهريا باعتباره المتحدث باسم الشركة سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي حيث يكون الاتصال في شكلين، اما الشكل العمودي او الافقي او الرسمي او غير الرسمي حيث يقوم:

- بتوفير المعلومات للإدارة بين مختلف المستويات.
- توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصالح في الشركة.

الأمانة العامة:

- اعداد جداول الاعمال لجميع الاجتماعات بالتنسيق مع المرؤوسين والرئيس.
- متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات اللجنة.
- اعداد المراسلات، التقارير، تنظيم الاجتماعات.

مهندس الامن:

- مراقبة العمل بشكل دائم لتجنب المخاطر.
- وضع إجراءات الطوارئ ومتابعة التنفيذ.
- التأكد من سلامة الآلات، ومكان العمل.

مساعد الامن الداخلي:

- مسؤول مباشر امام مراقب الامن.
- التأكد من سير العمل وفق الخطط والبرامج.
- تقديم التقارير الخاصة بالورديات.

قسم العلاقات العامة:

- هو الشخص المسؤول عن عمليات التواصل التي تتم داخل المؤسسات بين موظفي المؤسسة او خارجها.
- تزويد الشركة بكافة البيانات والمعلومات الضرورية.

قسم الدراسات والاشغال:

- يقوم المكلف بالدراسة لمعاينة مشروع العمل من خلال قنوات التوزيع الغاز والكهرباء.
- ضرورة التأكد من السلامة والعمل وفق قوانين الشركة.

قسم تقنيات الكهرباء:

- صيانة وإصلاح كل ما يتعلق بشبكة الكهرباء واختبار كفاءة المولدات والأجهزة التي تعمل بها من اجل توزيع الكهرباء على المناطق.

قسم تقنيات الغاز:

- السعي الى إيصال الغاز الى أكبر عدد ممكن من المناطق مع فحص الأجهزة المسؤولة عن ذلك.

قسم الموارد البشرية:

- الاشراف على التوظيف، تقييم الأداء، تطوير الكفاءة.

قسم المالية والمحاسبة:

- متابعة الأمور المحاسبية والمالية من خلال التواصل مع البنوك والمؤسسات المالية.
- تدقيق في الحسابات.

قسم المصلحة العامة:

- القيام بعملية متابعة المدخلات والمخرجات.

قسم الاعلام الآلي:

- المتابعة للأفراد، الأرشيف، الفواتير.
- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي تقدمها البرامج الإحصائية... الخ.

المطلب الثالث: مهام الشركة

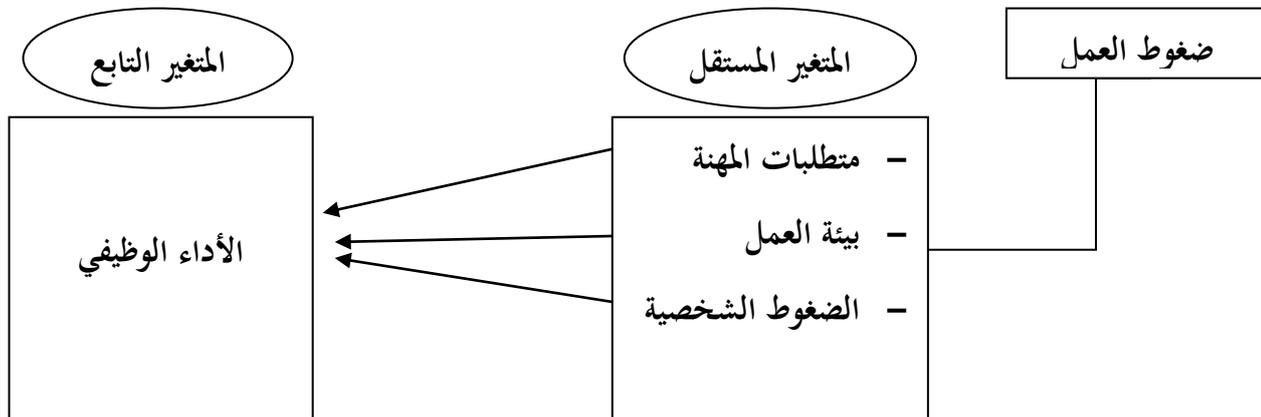
- الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء في الجزائر والخارج.
- نقل الغاز مع احتياجات السوق الوطني.
- انشاء فروع متخصصة لضمان تقديم رفاهية.
- استغلال وصيانة شبكة الغاز والكهرباء.
- تطوير شبكة الكهرباء والغاز تماشيا مع مستوى الزبائن.
- تسويق الكهرباء والغاز في أفضل الشروط.¹

المبحث الثاني: دراسة إحصائية لضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز وأثرها على أداء العمال

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة ومعرفة مدى صدق الاستبيان وقبول أو رفض الفرضيات باتباع المنهج الوصفي التحليلي.

المطلب الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة

1. نموذج الدراسة: يوضح هذا النموذج علاقة التأثير بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال النموذج نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية 1:

¹وثائق من المؤسسة

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات المهنة والأداء الوظيفي.

H1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات المهنة والأداء الوظيفي.

الفرضية 2:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي.

H1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي.

الفرضية 3:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الشخصية والأداء الوظيفي.

H1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الشخصية والأداء الوظيفي.

2. مجتمع وعينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة من عمال شركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية عين تموشنت

حيث وزعنا 50 استبانة وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 50 وهذا ما يدل على أن الدراسة مثالية.

3. أداة الدراسة: اعتمدنا في الدراسة على استمارة الاستبيان لمعالجة الجوانب التحليلية حيث استعملنا مقياس

ليكرت الخماسي:

جدول رقم 1: درجات مقياس ليكرت خماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

كما تم تحديد مدى طول خلايا المقياس ليكرت الخماسي وذلك من خلال حساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد

طول الخلية بقسمة المدى على عدد خلايا المقياس $5/4 = 0.8$ ، ثم نضيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس

لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية حتى نصل إلى الحد الدنيا والعليا لكل خلية، وتكون كما يلي:

جدول رقم 2: مجالات القياس

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات سابقة

4. الأساليب الإحصائية:

استخدمنا في الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

النسب، التكرارات، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري.

الفاكرونيباخ لقياس صدق الاستبيان.

معامل الارتباط البسيط.

اختبار تحليل ANOVA التباين الأحادي.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

(1) صدق الاستبيان الظاهري: لقد قمنا بتوزيع الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك لمعرفة مدى

صدق الاستبانة والتأكد من صياغة الفقرات.

(2) قياس صدق الاستبانة: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS وباستخدام معام الفاقمنا بقياس مدى صدق

الاستبيان وتحصلنا على ما يلي:

جدول رقم 3: صدق المحور الأول

عدد العبارات	12
آلفا	0.545

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

جدول رقم 4: صدق المحور الثاني

عدد العبارات	8
آلفا	0.742

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

باستخدام معامل آلفا الذي تتراوح قيمته بين 0-1 وكلما اقتربنا من 1 دل ذلك على صدق الاستبيان كما هو موضح في الجداول، فإن القيمة تقترب من 1 ويدل ذلك على صلاحيته.

(3) دراسة وتحليل المعلومات الشخصية:

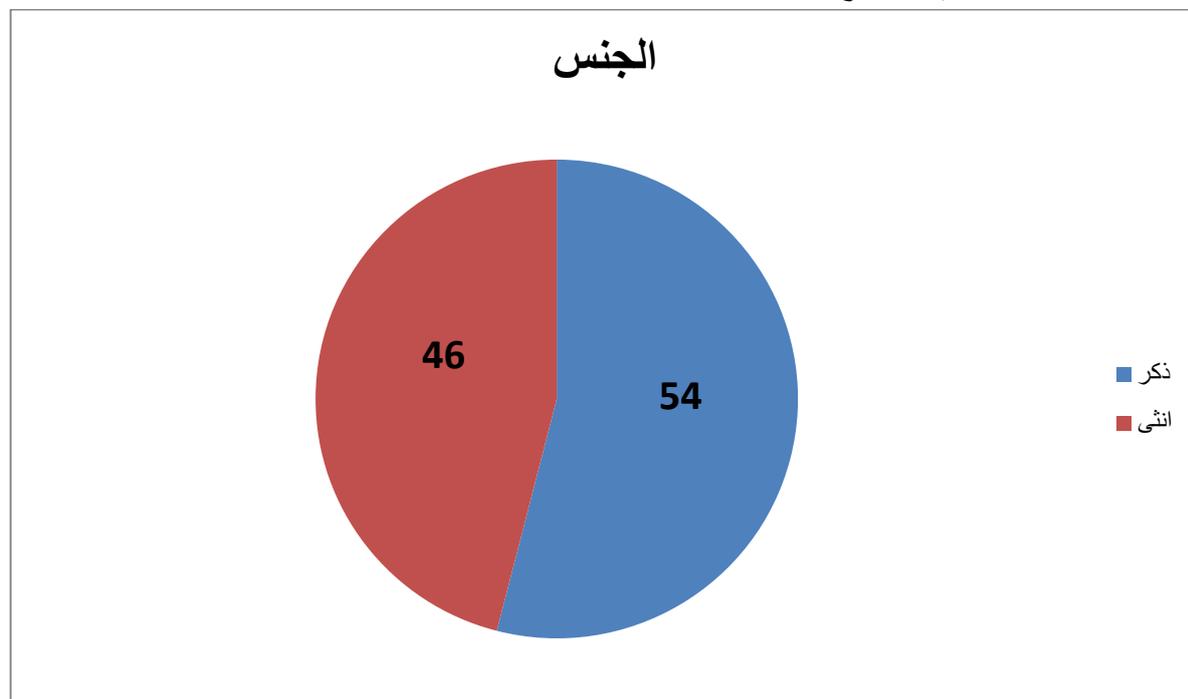
أ. الجنس:

جدول رقم 5: توزيع العينة حسب الجنس

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	27	54	54	54
انثى	23	46	46	100
المجموع	50	100	100	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

الدائرة النسبية رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن النسب متقاربة وإن كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث حيث تبلغ الأولى 54% ويمثلها اللون الأزرق في الدائرة النسبية، وتبلغ الثانية 46% ويمثلها اللون الأحمر.

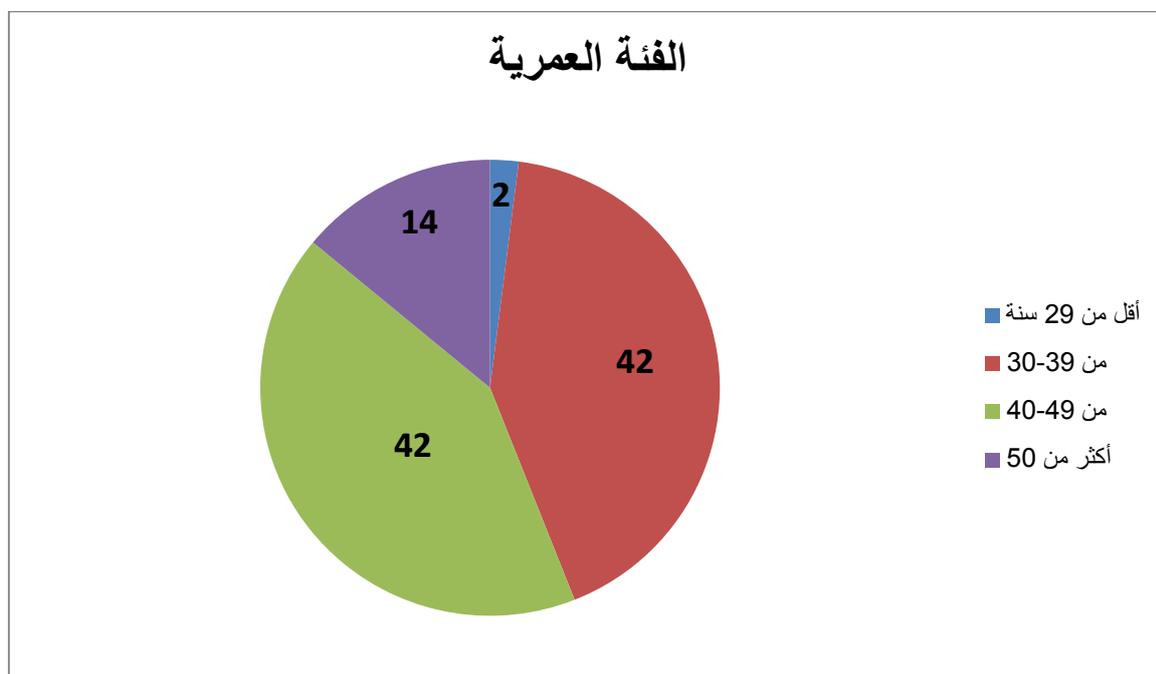
ب. الفئة العمرية:

الجدول رقم 6: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة التراكمية
أقل من 29 سنة	1	2	2	2
من 30 - 39	21	42	42	44
من 40 - 49	21	42	42	86
أكثر من 50 سنة	7	14	14	100
المجموع	50	100	100	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

الدائرة النسبية رقم 2: توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن النسبة الأكبر من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و 49 سنة، وهي المصنفة ضمن الفئتين من 30 إلى 39 ومن 40 إلى 49 بنسب متساوية تقدر بـ 42%، ثم تليها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 14% ثم في

الأخير فئة الأقل من 29 سنة بنسبة 2% .

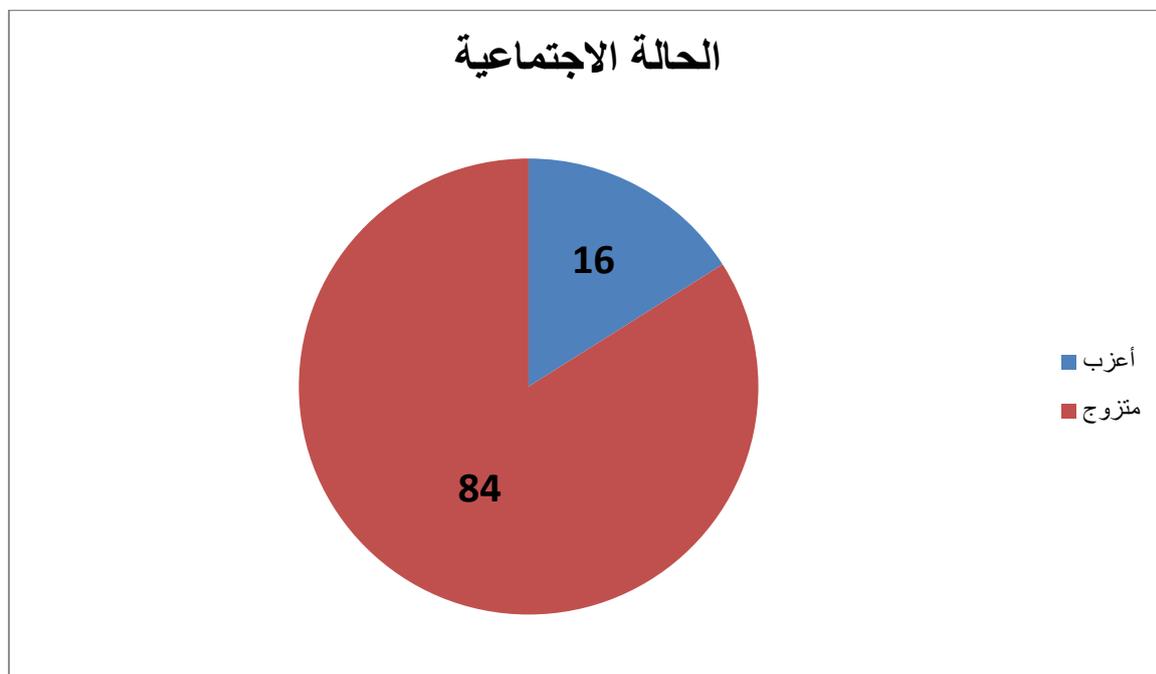
ج. الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم 7: توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
أعزب	8	16	16	16
متزوج	42	84	84	100
المجموع	50	100	100	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

الدائرة النسبية رقم 3: توزيع العينة حسب



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

د. المستوى التعليمي:

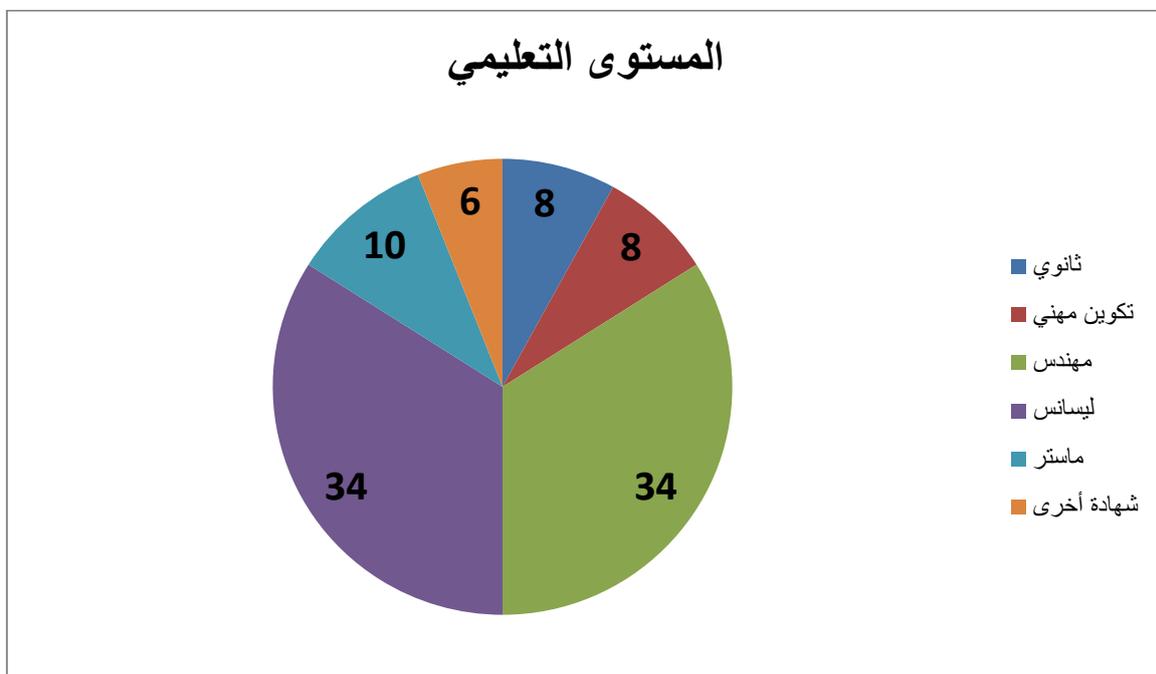
الجدول رقم 8: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية التراكمية
ثانوي	4	8	8	82
تكوين مهني	4	8	8	16
مهندس	17	34	34	50
ليسانس	17	34	34	84
ماستر	5	10	10	94
شهادة أخرى	3	6	6	100

	100	100	50	المجموع
--	-----	-----	----	---------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

الدائرة النسبية رقم 4: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن النسب الأكثر عند الأفراد ذوي المؤهلات العلمية ليسانس ومهندس حيث يؤخذان هذان المؤهلان نسبة 34% بالتساوي، ثم باقي المؤهلات بنسب متقاربة من 6% إلى 10% .

4) وصف متغيرات وأبعاد الدراسة:

لقد قمنا بإعداد الاستبيان يتكون من محور المعلومات الشخصية ومحور لضغوط العمل والذي يتفرع إلى ثلاثة أجزاء كل جزء يتضمن 4 عبارات، ثم محور الأداء الوظيفي ويتضمن ثمانية عبارات.

ولإظهار نتائج محور ضغوط العمل تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشرات مصادر ضغوط العمل.

الجدول رقم 9: نتائج مصدر متطلبات المهنة

الرقم	العبارات	الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	المهام الموكلة إليك فوق طاقتك وجهدك	ت	8	18	9	12	3	1.18	درجة
		%	16	36	18	24	6	6	متوسطة
2	الأعمال التي تكلف بها تتماشى مع قدراتك ومؤهلاتك المهنية	ت	0	6	4	37	3	0.75	درجة
		%	0	12	8	74	6	1	مرتفعة
3	الأعمال المكلف بها واضحة بالنسبة إليك	ت	0	4	7	34	5	0.72	درجة
		%	0	8	14	68	10	8	مرتفعة
4	تتلقى تعليمات متضاربة من عدة مشرفين	ت	2	20	11	11	6	1.13	درجة
		%	4	40	22	22	12	4	متوسطة
	المجموع الكلي لمتطلبات المهنة						3.14	0.83	درجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن الوسط الحسابي لمتطلبات المهنة بلغ 3.14 بانحراف معياري 0.833 ووفقا لمقياس الدراسة يعتبر مؤشرا ذات درجة متوسطة، وإذا لاحظنا في متوسطات العبارات نجد أن تلك التي بلغت مؤشرا ذات درجة مرتفعة متعلقة بغموض الدور وهذا ما يجعلها سببا مباشرا للضغط.

الجدول رقم 10: نتائج مصدر بيئة العمل

الرقم	العبارات	الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تتسم بيئة عملك بأسلوب تسلطي	ت	3	20	13	13	1	0.975	درجة
		%	6	40	26	26	2	متوسطة	
2	علاقتك مع الزملاء في العمل	ت	8	30	2	6	4	1.139	درجة

منخفضة			8	12	4	60	16	%	مضطربة	
درجة	1.058	2.06	0	9	2	22	17	ت	تعرضت في عملك للابتزاز أو التحرش	3
منخفضة			0	18	4	44	34	%		
درجة	0.966	2.08	0	16	4	25	14	ت	حالة الحرارة والتهوية في مكان العمل مزعجة لك	4
منخفضة			0	14	8	50	28	%		
درجة مرتفعة	0.819	3.68	المجموع الكلي لبيئة العمل							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لبيئة العمل بلغ 3.68 بانحراف معياري 0.819، ووفقا لمقياس الدراسة فإن المؤشر يعتبر ذات درجة مرتفعة وهذا ما يعني أن المتغير ذات تأثير قوي.

الجدول رقم 11: نتائج مصدر الضغوط الشخصية

الرقم	العبارات	الاستجابة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	كثيرا ما ترجع جزء من العمل معك إلى البيت	12	22	8	7	1	2.26	1.046	درجة
		24	44	16	14	2			منخفضة
2	الجمع بين التزامات البيت والعمل يسبب لك ضغطا	3	15	6	20	6	3.22	1.183	درجة
		6	30	12	40	12			متوسطة
3	ضغوطك ومشاكلك الشخصية تؤثر على عملك	6	25	8	10	1	2.50	1.015	درجة
		12	50	16	20	2			منخفضة
4	تصنف نفسك على أنك شخص هادئ وصبور	3	5	10	26	6	3.54	1.034	درجة
		6	10	20	52	12			مرتفعة
	المجموع الكلي للضغوط الشخصية						3.72	0.64	درجة مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

ونلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المتوسط الحسابي للضغوط الشخصية بلغ 3.72 بانحراف معياري 0.64، وهو ما يعتبر حسب مقياس الدراسة ذات درجة مرتفعة مما يدل على قوة تأثير الضغوط الشخصية.

الجدول رقم 12: نتائج الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة		
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
1	تنجز عادة عملك في وقته المحدد	ت	1	1	1	39	8	0.669	درجة		
		%	2	2	2	78	16		مرتفعة		
2	معدل أخطائك في العمل قليل	ت	0	1	6	38	5	0.550	درجة		
		%	0	2	12	76	10		مرتفعة		
3	كثيرا ما تنجز أعمالا تفوق توقعات رؤسائك	ت	0	2	15	25	8	0.764	درجة		
		%	0	4	30	50	16		مرتفعة		
4	جودة ودقة عملك جيدة	ت	0	2	5	34	9	0.670	درجة		
		%	0	4	10	68	18		مرتفعة		
5	يقيمك المشرفون على أنك منضبط	ت	0	2	3	38	7	0.606	درجة		
		%	0	4	6	76	14		مرتفعة		
6	تسعى دائما لتحسين مستوى أدائك	ت	0	0	2	30	18	0.551	درجة		
		%	0	0	4	60	36		مرتفعة جدا		
7	تحافظ على وسائل العمل أثناء قيامك بعملك	ت	0	0	2	29	19	0.557	درجة		
		%	0	0	4	58	38		مرتفعة جدا		
8	مستوى أدائك في العمل الجماعي جيد	ت	2	0	2	31	15	0.833	درجة		
		%	4	0	4	62	30		مرتفعة		
	المتوسط الحسابي								3.26	0.899	درجة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابى للأداء الوظيفى بلغ 3.26 بانحراف معيارى 0.899 وهذا وفق مقياس الدراسة يعتبر مؤشرا ذات درجة متوسطة وأغلب النسب متمكزة فى الاستجابة بالموافقة ما يدل على أن الأداء فى المنظمة لا بأس به.

المطلب الثالث: تفسير النتائج واختبار الفرضيات

ولاختبار فرضيات الدراسة نستخدم اختبار الانحدار البسيط وذلك لقبول أو رفض الفرضيات

$$y = a_0 + x_1 + A_1 + u$$

حيث:

y: المتغير التابع (الأداء الوظيفى)

a₀: قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوى الصفر

x: المتغير المستقل (ضغوط العمل)

A₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل

u: الخطأ العشوائى

أ. تحليل التباين الأحادى ANOVA:

الجدول رقم 13: تحليل ANOVA لقياس أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	0.36	1	0.360	0.605	6.440	0.00
الخطأ التجريبي	39.260	48	0.818			
التباين الكلى	39.620	49				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول نستنتج أن معامل التحديد 0.605 ويشير ذلك إلى أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بنسبة 60.5% والباقي يرجع إلى المتغيرات الأخرى، وعند مقارنتنا لقيمة f المحسوبة 6.44 مع f الجدولية 4.03 عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني وجود علاقة وأثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 14: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

النموذج	انحراف B	الخطأ المعياري	Béta	t	Sig
المتغير الثابت	3.019	0.385		7.831	0.00
ضغوط العمل			0.605	0.664	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

نلاحظ من الجدول السابق وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي يساوي sig0.00

الجدول رقم 15: تحليل جدول ANOVA لقياس أثر مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	f	الدلالة الاحصائية
الانحدار	0.311	3	1.04	0.589	4.121	0.00
الخطأ التجريبي	39.3.9	46	0.855			
التباين الكلي	39.620	49				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد 0.589 يشير إلى وجود أثر بين مصادر ضغوط العمل والأداء الوظيفي بنسبة 58.9%، وعند مقارنتنا لقيمة f المحسوبة 4.121 مع قيمتها الجدولية 2.79 وهذا يدل على وجود أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة وتأثير مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

النموذج	الانحراف B	الخطأ المعياري	Béta	T	الدلالة الاحصائية
متطلبات المهنة	0.75	0.162	0.069	0.463	0.006
بيئة العمل	0.36	0.190	0.033	0.190	0.00
الضغوط الشخصية	0.25	0.245	0.018	0.102	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول نلاحظ بأنه يوجد تأثير لمتطلبات المهنة على الأداء الوظيفي بمستوى دلالة 0.006 وكذا لبيئة العمل والضغوط الشخصية بمستوى دلالة 0.00 بالتساوي وذلك يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المصادر كل واحدة على حدا على الأداء الوظيفي.

ب. اختبار الفرضيات:

وهذا ما نستنتجه عند اختبارنا للفرضيات:

الفرضية الأولى:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات المهنة والأداء الوظيفي.

H1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات المهنة والأداء الوظيفي.

ومن خلال اختبار الفرضيات تبين لنا أن sig لمتطلبات المهنة تساوي قيمته 0.006 ولذلك نرفض H0 ونقبل

H1 وهذا يعني وجود أثر ذات دلالة إحصائية لمتطلبات المهنة على الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي.

H1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي.

ومن خلال اختبار الفرضيات تبين لنا أن قيمة sig لبيئة العمل تقدر بـ 0.00 ولذلك نرفض H0 ونقبل H1 أي يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة:

H0 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الشخصية والأداء الوظيفي.

H1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الشخصية والأداء الوظيفي.

ومن خلال اختبار الفرضيات تبين لنا أن قيمة sig للضغوط الشخصية تقدر بـ 0.00 ولذلك نرفض H0 ونقبل

H1 أي يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للضغوط الشخصية على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين، قدمنا في البحث الأول بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة بصورة عامة وتحديد مهامها وهيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض ومناقشة النتائج ثم اختبار الفرضيات، وهذه بعض نتائج هذا الفصل:

- وجود أثر ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.
- يوجد علاقة مؤثرة بين متطلبات المهنة كونها مصدرا للضغوط وبين الأداء الوظيفي.
- تؤثر بيئة العمل بمكوناتها المادية والتنظيمية على الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير للضغوط الشخصية على الأداء الوظيفي للعمال.

خاتمة

قمنا بهذه الدراسة كونها تعطينا نظرة هامة على بعض المشاكل التي يعاني منها الفرد والمنظمات المعاصرة وهي ضغوط العمل ونظرا لأهمية هذا الموضوع أعدنا هذا البحث الذي حاولنا فيه معرفة مدى تأثير بعض مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت، وبعد تحليل وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج:

- يوجد أثر لمصدر متطلبات المهنة على الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.
- يوجد أثر لمصدر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- يوجد أثر لمصدر الضغوط الشخصية على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

التوصيات:

- تسليم الأعمال التي تناسب العامل وتكون واضحة له.
- تشجيع التواصل داخل المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الظروف التنظيمية.
- الاهتمام بتنوع الأعمال الروتينية للتقليل من الملل.
- توفير الب التدريبية والتوعوية التي تساعد الأفراد على مواجهة الضغوط.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الكتب:

- لسان العرب لابن منظور، دار المعارف، القاهرة.
- أحمد نايل الغرير، أحمد عبداللطيف أبو سعد، التعامل مع الضغوط النفسية، دار الشروق، الطبعة الأولى، 2009، الأردن.
- جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، 2019.
- فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.
- عبدالرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997.
- نفيسة باشري، فوزي مذكور، السلوك التنظيمي، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2017.
- خالد عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- معتز سيد عبدالله، إدارة التغيير التنظيمي ج2، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.
- هناء أحمد، علم النفس الصحي، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
- علي اسماعيل، الضغوط النفسية القاتل الخفي، دار اليقين، الطبعة الثانية، مصر، 2012.
- أكرم الطويل، صلاح الدين جاسم، الشراء وفقا لـ (Seven Rights) والأداء الإستراتيجي، دار اليازوري، 2018.
- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة:1، 2012.
- يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، الطبعة:1، الأردن، 2015.
- نزار اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الطبعة:1، الأردن، 2015.
- محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- روبرت باكال، تقييم الأداء: كيف تقيس و تطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، السعودية، 1999.

2. الرسائل والمذكرات:

- مساعد الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012.
- عباسة أمينة، الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى أساتذة التعليم المتوسط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2018.
- عبد القادر مسلم، مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كاية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- صفاء يحياوي، أثر عمل المرأة على صحتها النفسية وعلى علاقاتها الأسرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2018.
- محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
- حياة عبد الباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2019.
- ماجد اللميع، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.
- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

3. المجالات:

- فرشان لويزة، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد3، 2010.
- زهير الصباغ، مستويات ضغط العمل بين المرضين القانونيين، مجلة البصائر، العدد: 2، 1999.

- قدور عثمان، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 11، الجزائر، 2017.
- عدان نبيلة، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد: 07، ديسمبر 2020.
- علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد: 08، الجزائر، 2020.
- بلقاسم بالشيخ، عبدالسلام مخلوف، عزيز دحماني، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد: 2، الجزائر، ديسمبر 2020.
- أحلام خان، صفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد: 6، الجزائر، 2016.

المراجع الأجنبية:

- Talya Bauer, Berrin Erdogan, **An introduction to organizational behaviour**, v.1.1.
- Beehr, T.A. and Newman, J.E. (1978) **Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review**. Personnel Psychology, 31.
- Ashok Panigrahi, **Managing stress at workplace**, Journal of Management Research and Analysis, October-December, 2016; 3(4).
- Susan Michie, **Causes and management of stress at work, Occupational and Environmental Medicine**, 59(1) February 2002.
- Riggio, Ronald E., **Introduction to industrial/organizational psychology**, Pearson, (6th), New Jersey, 2013.
- Ian Rothmann, Cary Cooper, **Organizational and Work Psychology: Topics in Applied Psychology**, Hodder Education; 1st edition, London, 2008.
- Michael G. Aamodt, **Industrial/Organizational Psychology**, Wadsworth Cengage Learning, 6th edition, USA.
- Irving B. Weiner, Neal W. Schmitt, Scott Highhouse, **Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons, Inc., 2nd Edition, 2013.

-
- Frone, M R. ,**Work stress and alcohol use**, *Alcohol research & health : the journal of the National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism* vol. 23,4 ,1999.
 - Fatima Fernandes, M. and Silva Gherardi-Donato, E **Is It Workplace Stress a Trigger for Alcohol and Drug Abuse?** , Open Journal of Nursing 7(03), March 2017.
 - Arnold, John, et al. **Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace**, Pearson Education, 4th, London, 2005.
 - Michael Armstrong, **Performance management: key strategies and practical guidelines**, Kogan Page, 3rd ed, UK & USA, 2006.

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحياتنا الطيبة؛

نقدم لكم هذه الاستمارة العلمية في إطار تحضير مذكرة والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، والدراسة حول موضوع "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي".

نرجو من سيادتكم المشاركة في إثراء دراستنا هذه من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة من الأسئلة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، ونشكر لكم تكرمكم بتحري الدقة في الإجابة لاعتماد صحة النتائج عليها.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم وثقتكم بنا، وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة

من اعداد الطالب:

البيانات الشخصية:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 29 سنة من 30-39 سنة

من 40-49 سنة أكثر من 50 سنة

3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

4- المستوى العلمي:

ثانوي تكوين مهني مهندس

ليسانس ماستر دكتوراه شهادة أخرى

محور ضغوط العمل

العبارات الخاصة بمتطلبات المهنة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المهام الموكلة إليك فوق طاقة وقتك وجهدك					
2	الأعمال التي تكلف بها تتماشى مع قدراتك ومؤهلاتك المهنية					
3	الأعمال المكلف بها واضحة بالنسبة لك					
4	تتلقى تعليمات متضاربة من عدة مشرفين					

العبارات الخاصة ببيئة العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتسم بيئة عملك بأسلوب تسلطي					
2	علاقتك مع الزملاء في العمل مضطربة					
3	تعرضت في عملك لابتزاز أو تحرش					
4	حالة الحرارة والتهوية في مكان العمل مزعجة لك					

العبارات الخاصة بالضغوط الشخصية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	كثيرا ما ترجع جزء من العمل معك إلى البيت					
2	الجمع بين التزامات البيت والعمل يسبب لك ضغطا					
3	ضغوطك ومشاكلك الشخصية تؤثر على عملك					
4	تصنف نفسك على أنك شخص هادئ وصبور					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تنجز عادة عملك في وقته المحدد					
2	معدل أخطائك في العمل قليل					
3	كثيرا ما تنجز أعمالا تفوق توقعات رؤسائك					
4	جودة ودقة عملك جيدة					
5	يقيمك المشرفون على أنك منضبط					
6	تسعى دائما لتحسين مستوى أدائك					
7	تحافظ على وسائل العمل أثناء قيامك بعملك					
8	مستوى أدائك في العمل الجماعي جيد					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ
01	مراد إسماعيل
02	توزان فاطيمة
03	درويش عمار