

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص: إدارة أعمال مؤسسات

الموضوع

تأثير زيادة ضغوط العمل على أداء الموظفين  
دراسة حالة وكالة الصندوق الوطني للتقاعد  
- وكالة بومرداس-

تحت إشراف الأستاذ :  
بوبكير أمال

من إعداد الطالبتين :  
- زميت إبتسام  
- العوادي نجاة

دفعة جوان 2017  
السنة الجامعية 2016-2017

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقنا إلى ما استطعنا الوصول إليه لإنجاز هذا العمل وإذا كان الحمد فله وحده وإذا كان الشكر فله قبل كل واحد نحمده ونشكره على توفيقه لنا ،أما بعد نتوجه باسمي عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الكريمة" بوبكير امال " لما قدمته لنا من نصائح وإرشادات من خلال إشرافها على توجيه وتنظيم مجهوداتنا وانتقاداتها القيمة ،نهدي لها ثمرة جهدنا هذه ونتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة خاصة "وكالة الصندوق الوطني للتقاعد" ونخص بالذكر " السيد لزالي لطفي "،والى كل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنارة عقولنا



## اهداء

بأحرفه يرسخها قلمه يرتجفه بين أنامل تعجز عن الكتابة، ولسان يعجز عن التعبير. وعقل من الحزن  
تجمد من التفكير لمام قدر مامنه تخبير.

هانحن اليوم نطوي صفحة الماضي، ونتطلع لغد كله تهاؤل واهراق.

وهانحن نغرد كالبلابل في اطي الجناه..

وننشد لقد حان موسم جنبي الثمرات:

ثمرة جمد لا توفيه الكلمات

هنا سوف ادع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي، وخير من مجرهما وعمق في توسيع مداركي  
العلمية والعقلية اهدائي إليك أيتها الأم التي كنت عوناً ودفعاً لي

الى أبي العزيز

أبعث أرق تحية وأعذب مسمونية سمعتها وارادتها لكم ياها الاخوتي والاختاتي."

سيفتح قلبي هنا ثمرة ليستقر بين أنظاركم ليحيطكم ايها الأهل والأحباب.

إليك ايها الصديقة والأخ التي شاركتني في العمل **نجاه**

التيكم ايها الزملاء والزميلات في قسم علوم التسيير وبالأخص فرع ادارة أعمال.

إليك ايها الصديقات العزيزات التي شاركتوني مشوار الدراسة: **نجاه نورة ابتسام** ..

والتي كل من كان عوناً لي في جميع مراحل الدراسة من اساتذة واستاذات.

**ابتسام**





## اهداء

بأحرفه يرصدنا قلبه يرتجفه بين أنامل تعجز عن الكتابة، ولسان يعجز عن التعبير. وعقل من الحزن  
تجمد من التفكير لمام قدر عامنه تغيير.

هانحن اليوم نظوي صفحة الماضي، ونتطلع لغد كله تغاؤل واهراق.

وهانحن نغرد كالبلابل في اطلى الجناس..

وننشد لقد حان موسم جنى الثمرات:

ثمرة جمد لا توفيه الكلمات

هنا سوف اخذ كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي، وتغير من مجراها وعمق في توسيع مداركي  
العلمية والعقلية إهدائي إليك أيتها الأم التي كنت عوناً ودفعاً لي.

الى أبي العزيز

أبعث أرق تحية وأعذب سمفونية سمعتها وارادتها لكم يا ايها الاخوتي والاخواتي."

سيقف قلبي هنا ثمرة ليستقر بين أنظاركم ليحيكم ايها الأهل والأحباب.

إليك ايها الصديقة والاحبة التي هارتني في العمل **ابتسام**

التيكم ايها الزملاء والزميلات في قسم علوم التسيير وبالأخص فرع ادارة أعمال.

إليك ايها الصديقات العزيزات التي هارتوني مشوار الدراسة: **ابتسام رزيقة فتحة نورة**

**ابتسام ..**

**نجاه**

والتي كل من كان عوناً لي في جميع مراحل الدراسة من اساتذة واستاذات.



# الفهرس

كلمة شكر وعرهان

الإهداء

الملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

تمهيد..... 2

المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل..... 3

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراسته..... 3

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل..... 7

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل..... 9

المطلب الرابع: مستويات ضغوط العمل..... 10

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وأهم نماذج تفسيرها..... 12

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل..... 12

المطلب الثاني: نماذج تفسير ضغوط العمل..... 14

المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل..... 19

المطلب الرابع: آثار ضغوط العمل..... 20

المبحث الثالث: طرق معالجة ضغوط العمل..... 23

# الفهرس

المطلب الأول: أساليب التعامل مع ضغوط العمل، العمل على مستوى الوظيفة.....	24
المطلب الثاني: أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة.....	24
المطلب الثالث: أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى الأفراد.....	26
<b>الفصل الثاني: تأثير ضغوط العمل على اداء الموظفين</b>	
تمهيد.....	28
<b>المبحث الأول:عموميات حول الاداء و اداء الموظفين</b> .....	29
المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء الوظيفي ومفاهيم أخرى.....	29
المطلب الثاني: خطوات وعناصر قياس الأداء .....	33
المطلب الثالث: أهمية وأهداف قياس الأداء.....	36
المطلب الرابع طرق قياس الأداء الوظيفي.....	37
<b>المبحث الثاني:الدراسات المختلفة لطبيعة العلاقة بين الضغوط العمل والأداء الوظيفي.....</b>	40
المطلب الأول: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي على مستوى علم النفس.....	40
المطلب الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي على مستوى السلوك الإنساني .....	42
المطلب الثالث:العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي على مستوى التنظيم.....	43
المطلب الرابع: دراسة مستويات الضغط وتأثيرها على الأداء الوظيفي.....	44
<b>المبحث الثالث: نماذج وطرق معالجة ضغوط العمل.....</b>	44
المطلب الأول: نموذج Yerks dadson.....	44
المطلب الثاني: نموذج Megline على مستوى المنظمة.....	44
المطلب الثالث: نموذج معالجة الضغوط الخاصة لحياة الموظف.....	45
الخلاصة .....	46

# الفهرس

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لضغوط العمل واداء الموظفين في الصندوق الوطني للتقاعد

48	تمهيد.....
49	المبحث الأول:تقديم عام لووكالة الصندوق الوطن.....
50	المطلب الأول: تعريف الوكالة.....
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة.....
53	المطلب الثالث: مهام الوكالة.....
54	المبحث الثاني:ضغوط العمل داخل الصندوق الوطني لتقاعد لولاية بومرداس.....
54	المطلب الأول: واقع ضغوط العمل في الصندوق الوطني للتقاعد.....
54	المطلب الثاني: الأسباب الرئيسية لضغوط العمل وأثارها داخل الصندوق الوطني للتقاعد.....
56	المطلب الثالث: دور المنظمة في الحد ضغوط العمل داخل الصندوق الوطني للتقاعد.....
56	المطلب الرابع: دور الموظفين في القضاء على الضغوط العمل.....
57	المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبانة وتحليلها.....
58	المطلب الأول منهجية إعداد الاستبانة.....
59	المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبانة.....
62	المطلب الثالث:تحليل ايجابيات افراد عينة الدراسة.....
74	الخلاصة.....
76	الخاتمة العامة.....
79	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أنواع الضغوط العمل	08
(2-1)	مراحل ضغوط العمل	09
(3-1)	مستويات الضغوط	10
(4-1)	نموذج كرايتز وكينيكي لدراسة وتفسير ضغوط العمل	13
(5-1)	مجموعة خصائص والمراحل التنظيمية	15
(6-1)	نموذج هب لضغوط العمل	16
(7-1)	نموذج مارشال لضغوط العمل	17
(8-1)	نموذج نورمان بور	18
(9-1)	عناصر ضغوط العمل	19
(2-1)	المفاهيم المرتبطة بالأداء	30
(2-2)	الإطار العام لمكونات أداء العامل	32
(3-2)	العلاقة بين الضغوط والأداء	40
(4-2)	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء	41
(1-3)	الهيكل التنظيمي لوكالة CNR	61
(2-3)	نسبة توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	58
(3-3)	نسبة توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	59
(4-3)	توزيع الأفراد حسب الصنف الوظيفي	60
(5-3)	نسبة الذين اجابو عن عبارة(أعاني من سوء الإضاءة في العمل )	61
(6-3)	نسبة الأفراد الذين اجابو عن سؤال (نقص الحاجيات المطلوبة للعمل )	63
(7-3)	نسبة الأفراد الذين اجابو عن السؤال(عدم وضوح المهام والمسؤوليات )	64

قائمة الأشكال

64	تدخل الآخرين في مجال عملي	(8-3)
65	اشعر بالملل من العمل	(9-3)
67	أصاب بالصداع بدون سبب	10-3
68	أجيز عملا يفوق في العادة توقعات رؤسائي	(11-3)
71	سبق أن تقدمت بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي	(12-3)
74	الراتب يتناسب مع طبيعة العمل	(13-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	(1-2)
34	الترتيب العام	(2-2)
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-2)
56	معامل افاكروميخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	(2-3)
57	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	(3-3)
58	توزيع الأفراد العينة حسب السن	(3-3)
60	نسبة الأفراد حسب توزيع الحالة الاجتماعية	(4-3)
61	نسبة الأفراد حسب المستوى التعليمي	(5-3)
60	عدد ونسبة الأفراد حسب الصنف الوظيفي	(6-3)
61	نسبة وعدد الأفراد المجهين عن السؤال (أعاني من سوء الإضاءة )	(7-3)
63	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (عدم وضوح المهام والمسؤوليات)	(8-3)
64	عدد الأفراد المجهين عن السؤال (كثيرا ما تتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة)	(9-3)
65	عدد الأفراد المجهين عن السؤال (أواجه بعض المشاكل في العمل )	0-3)
66	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (تدخل الآخرين في مجال عملي مما لا يتيح لي أن اعمل بارتياحية)	1-3)
67	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (اشعر بالملل من تكرار نفس العمل والمهام )	2-3)
68	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (اشعر بالصداع دون سبب)	3-3)
69	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (اشعر بفقدان الشهية والنشاط والحيوية في العمل	4-3)
70	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (انجز عملا يفوق توقعات رؤسائي)	(15-3)
71	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (سبق أن تقدمت بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي)	(16-3)
72	عدد ونسبة الأفراد المجهين عن السؤال (أن راتي يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به)	(17-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
52	الجريدة الرسمية	001
53	بطاقة الغيابات	002
57	استمارة الاستبيان	003

## الملخص

يعد الموظف أو العامل المحرك الأساسي لأي منظمة مهما كان نوعها باعتباره الشخص الوحيد القادر على خلق الجديد فيها. فلذلك تسعى المنظمات إلى الاهتمام بالإفراد العاملين في المنظمة، ومتابعة أعمالهم ومعالجة المشاكل التي يتعرضون لها من ضغوط في العمل، فالضغط قد يؤثر على مستوى الأداء. فلا يمكن تجاهله بل على المنظمة مواجهته والتصدي له ولاستفادة منه وتوجيهه التوجه السليم، ورفع الروح المعنوية وبالتالي الرفع من أدائه وأداء المنظمة، فتسعى دائما إلى تجنب الضغط في العمل أو الحد منه بتوفير المناخ المناسب للعمل وتهيأت الظروف الملائمة.

### Résumé:

L'employé ou le travailleur est le noyau ou le moteur principale de n'importe quelle société ou organisation quel que soit sa nature puisque il est le seul qu'il posse de pouvoir a faire et à produire.

Pour cela les organisations donnent l'importance aux employés et faire les suivent ainsi que résoudre leur problèmes pour trouver les solutions ou cite par exemple le stress et la pression du travail.

C'est un vrai problème il déminu la productivité de l'employé donc il faut que l'organisation fasse attention et ne le néglige pas en parallèle offre ou prépare un bon milieu de travail pour un bon rendement

## المقدمة العامة

عند انتماء الفرد إلى منظمة معينة تنشأ بينه وبين أشخاص آخرين علاقات تكون حاملة في مضمونها جملة من المبادئ والأفكار التي تكون نيتها تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها وتلبية حاجياتهم ورغباتهم المختلفة، لكن الموظف أو العامل في المنظمة يتعرض لمجموعة من التحديات والمشاكل التي قد تتحول إلى ضغوط في مستويات مختلفة، لكن بيئة العمل تفرض على الموظف أو العامل أن يعمل ليحقق الإشباع ويقاوم للبقاء في منصبه، أما المنظمة فإنها تعمل على التخفيف من حدة تلك الضغوط لكي لا تؤثر على أداء وكفاءة موظفيها ومهارتهم، باعتبار أن هؤلاء الأفراد يمارسون نشاطهم داخل المنظمة لمدة طويلة بحيث يصبحون جزءاً منها. ولأن الأفراد المجتمعين داخل المنظمة تكون لهم مستويات تعليمية مختلفة، وطموحات ورغبات متنوعة واختلاف الشخصيات، واختلاف المعتقدات والتالي من الطبيعي أن تنشأ فيما بينهم علاقات قد تكون أحياناً إيجابية وأحياناً سلبية. وبالتالي من الضروري أن تهتم بالحالة النفسية التي يكونون عليها عندما يكونون عرضة لمجموعة من الضغوط.

لقد أصبحت المنظمات تبحث عن طرق لحماية الأفراد العاملين لديها والاهتمام بهم، بالدرجة الأولى في بيئة العمل تفرض على الأفراد مجموعة من التنظيمات يلتزمون بها ليعملوا بارتياح، ما دامت المنظمة عبارة عن جزء من المجتمع.

وبغية منا في التعرف على الأثر الذي تحدثه ضغوط العمل على أداء الموظفين وكيفية التعامل معها للحد منها، سنحاول من خلال هذا العمل المتواضع طرح الإشكالية التالية:

- ما هو الأثر الذي تحدثه زيادة ضغوط العمل على أداء الموظفين في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن إدراج مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. فيما تتمثل العوامل المسببة لضغوط؟
  2. كيف تؤثر ضغوط العمل على الفرد العامل في المؤسسة؟
  3. ما هي العلاقة التي تربط الأداء بالضغط؟
- ولأجل ذلك نضع الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة على الأسئلة المطروحة:
1. تنتج ضغوط العمل عن عوامل نفسية وعن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
  2. تؤثر ضغوط العمل على أداء الفرد ونفسيته وسلوكه وتفكيره
  3. هناك علاقة عكسية بين الأداء والضغط.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أنها تسمح لنا بالتعرف على الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل المنظمة التي يمكن أن تؤدي إلى آثارا سلبية على المدى الطويل بحيث تعيق مسار المنظمة ككل. لذلك فإن التعرف على طرق مواجهة ومعالجة ضغوط العمل داخل المنظمات أمر ضروري يجب أن يتم الاهتمام لأن عدم الاهتمام بهذا الجانب المهم من حياة العامل في المنظمة قد يكلفها الكثير من الخسائر.

ومما يزيد من تشويق الموضوع وأهمية هو وقوفنا على المشكل بشكل جلي على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد والتعرف على المشاكل والضغوط التي يتعرض لها الموظفون داخل المصالح المختلفة للوكالة.

## المقدمة العامة

### أهداف الدراسة:

- الوقوف عند أحسن الحلول والطرق المساعدة والشخصيات البارزة المكلفة بمعالجة الضغوط داخل المنظمة.
- محاولة إظهار أن الأسباب الرئيسية لظهور المشاكل والمعوقات داخل المنظمات بمختلف أنواعها هي ضغوط العمل التي يكون لها أثر سلبي كبير على أداء المنظمة.
- إظهار مختلف العلاقات بين الأداء وضغوط العمل، وتأثيرها في انخفاض مستويات أداء الموظفين داخل الوكالة.

### أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها نجد:

- الميولات انصبت على هذا الموضوع لأنه يتماشى بالدرجة الأولى مع تخصصنا إدارة أعمال المؤسسات.
- حب التعرف على أن هذا الموضوع الذي له تأثير كبير داخل أي منظمة ويختلف توضيحه من باحث لآخر.
- التعرف على أهم المؤشرات التي تلعب دورا في إظهار الانخفاض الذي يحدث على أدائه الموظفين باعتبار أن "وكالة الصندوق الوطني للتقاعد" لها ميدان عمل يتمتع بكثرة الضغوط.
- توعية وتذكير المنظمات الجزائرية أن الاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق رضا الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي أصبح من أولويات المنظمات الحالية.

**حدود الدراسة:** حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

### — المجمع الإحصائي

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بالوكالة الصندوق الوطني للتقاعد، حيث 25موظف

### الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في الوكالة الصندوق الوطني للتقاعد والتي مقرها في بومرداس.

### — الحدود الزمنية:

امتدت فترة الدراسة من أكتوبر 2016 إلى غاية أبريل 2017.

### منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لأننا بصدد الكشف عن أثر زيادة ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فاعتمدنا على المنهج الإحصائي بدراسة حالة من خلال توضيح جزء من الدراسة النظرية وإسقاطها على واقع الوكالة الوطنية للتقاعد.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من البحوث التي تطرقت إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين منها:

## المقدمة العامة

— دراسة بن طالب سامية التي تناولت أثر ضغوط العمل على أداء العاملين خلال فترة 2001 فقد تناولت ضغوط العمل كمؤشر له أثر على أداء الموظفين رسالة الماجستير توصلت الى ان ضغوط العمل لها تأثير كبير على اداء الموظفين

— دراسة شاطر شفيق الذي تناول كذلك أثر ضغوط العمل على أداء العاملين فقد تناول كذلك في دراسته موضوع ضغوط العمل وبين أهم مصادرها ومسبباتها المختلفة وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة. كرسالة الماجستير. توصل إلى إن لضغوط العمل لها العديد من الأسباب و المصادر التي تؤدي الي الرفع من شدة الضغوط وهناك العديد من الباحثين سواء الجزائريين أو الأجانب الذين اهتموا بدراسة ضغوط العمل وربطها مع متغيرات أخرى مثل: اتخاذ القرارات داخل المنظمة، الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي. لنا.

### هيكل الدراسة:

قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول، تطرقنا في **الفصل الأول**: إلى أساسيات حول ضغوط العمل وهي التعريف بضغط العمل، أهمية دراستها، نماذج تفسيرها، أنواعها، أثارها المختلفة وكذا أساليب التعامل معها سواء مع المنظمة، أو الفرد، أو الوظيفة.

**أما الفصل الثاني**: فتطرقنا إلى عموميات حول أداء الموظفين فخصصناه لدراسة أداء الموظفين من حيث التعريف به، مكوناته، وطرق قياس أداء الموظفين، وأهداف وأهمية قياس الأداء الوظيفي وفي الأخير إيجاد العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين واختلافها من باحث لآخر.

وفي **الفصل الثالث** والأخير أسميناه بالضغوط العمل وأداء الموظفين في منظمة الجزائرية، وكالة الصندوق الوطني للتقاعد، فحاولنا إدراج ما ذكر في الفصلين السابقين على أرضية ميدان عمل الوكالة والتعرف على مناخ عملها وكذا مواردها البشرية المختلفة والكشف عن أداء الموظفين وعلاقتهم بضغوط العمل وتبيين طرق مقاومتهم لهذه الضغوط.

### تمهيد

يعتبر الضغط من أهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات في هذا الفصل سيتم إظهار أهم النقاط التي لها علاقة بالضغط المرتبط بالفرد ذاته داخل نفسه ومع بيئته، باعتبار أن الضغط في العمل هو مظهر له مؤثرات تتجمع داخل الفرد مع نفسه وغيره ولا يمكن تجنبه.

فهو ظاهرة حتمية ترافق الفرد طول حياته ويعتبر كعائق يحوم حوله وحول الهدف الذي يراود نفسه داخل المنظمة فهو يعمل على تجنبه والتعامل معه والتعرف على مسبباته وأثاره المختلفة الناتجة داخل المنظمة فهو له أنواع لها منافع ومساوئ تتحقق باستمرار. والتعرف على الضغط في العمل كمفهوم علمي ، ومعرفة أهم مظاهره ومؤثراته.

## المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي أخذت اهتمام الباحثين خاصة في مجالي علم النفس والسلوك التنظيمي ولقد اتخذ الباحثون نماذج متعددة فسروا من خلالها مفهوم الضغوط بشكل عام وضغوط العمل بشكل خاص، إلى جانب تحديد أهم مراحل هذه الضغوط وأنواعها وأثارها المختلفة وكذا كيفية التعامل معها.

## المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراستها

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لضغوط العمل، فلم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها والسبب يرجع لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل وقبل التطرق لمفهوم ضغوط العمل نعرف أولاً معنى وأصل كلمة الضغط.

1-1- تعريف الضغط: الضغط هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Stainger التي تعني سحب بشدة.<sup>1</sup> أما أهم محاولة عملية لتفسير مفهوم الضغوط كانت للطبيب النمساوي هانز سلاي ( Hans Selye) (1907-1982) وهو طبيب مختص في الغدد الصماء ويعتبر الأب الروحي لمفهوم الضغط حيث عرفه بأنه: (استجابة غير محددة من الجسم في مواجهة مرض معين) كما يؤكد في مقولة له أن "الضغوط هي الحياة وغياها يعني الموت".<sup>2</sup>

وفقاً للوكالة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل، الضغط (ينشأ عندما يكون هناك عدم توازن بين نظرة الشخص للقيود التي يفرضها عليه محيطه وقدرته النفسية على التكيف مع هذه القيود. ورغم أن طريقة التعامل مع هذه الضغوط تكون عادة النفسية، إلا أن أثاره لا تؤثر فقط على الجانب النفسي للشخص، حيث تمتد لتؤثر على الصحة البدنية، درجة الرفاه والإنتاجية).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:161.

<sup>2</sup> « les conditions de travail ; le stress dans les organisations » centre de recherche et d'études en gestion « CREG », université de pau et des pays de l'Adour, 2007-2008, p2.

<sup>3</sup> Les conditions de travail op, cité, p02.

الواقع أن مفهوم الضغط تم دراسته من طرف الإنجليز منذ القرن 17 وقد تطور مع الوقت واهتم به باحثون في عدة اختصاصات منها: الفزيولوجيا، علم النفس، الطب وحتى الفيزياء، أمثال داروين(1872)، كانون(1914) و<sup>1</sup>(1928).

حيث جاء مفهوم الضغط من وجهة نظر الطبية كما يلي " تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد".

أما معنى الضغط في علم النفس فتعني: "المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون ، لكي يتلاءم مع ما حوله وتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع، والنزاع، عدم الارتياح والشعور بالألم.

ولاشك أن هذه الضغوط عادة ما تعود إلى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قاد على العطاء والإنتاجية وخصوصا في مجال العمل ويرى كذلك كويك أن " الضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية، فأبي متطلبات سواء كانت طبيعية وفسولوجية أو نفسية تعد من برامج العيش والحياة تعرف بأنها مثيرات ضاغطة، واستجابة الضغوط تظهر كنتيجة لتفاعل الفرد ورد فعله للمثيرات الضاغطة.<sup>2</sup>

### 1-2- تعريف ضغوط العمل

ضغوط العمل تعرف على أنها: " تجربة ذاتية تحدث احتلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة وبيئة العمل أو الفرد نفسه".<sup>3</sup>

بين هذا التعريف أهم مصادر ضغوط العمل والتي تتمثل في العوامل الخارجية، عوامل من البيئة الداخلية للمنظمة وعوامل تصدر من ذات الفرد نفسه، وكما يبين كذلك أهم الأعراض الناتجة عن هذه الضغوط والتي تتمثل في الإختلالات النفسية والعضوية التي يتعرض لها الفرد.

- ما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

<sup>1</sup> « stress Au travaille ; un défi collectif » journée Africain « SST »,27 avril 2016, AB, DJAN, cote d'ivion,p 07.

<sup>2</sup> رزاق إيمان، أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 02.

<sup>3</sup> أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة أحمد أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 180.

- ✓ تركيزه على الأثر السلبي لضغوط العمل وتركه للأثر الإيجابي.
  - ✓ ذكره لنتائج ضغوط العمل التي تؤثر على العامل وإهماله لأثر (ضغوط العمل) على المنظمة.
  - ✓ تركيزه على إمكانية حدوث اختلال نفسي للعامل وعدم ذكره لإمكانية حدوث خلل سلوكي.
- يعرف كوبر ومارشال (cooper et marshall) ضغوط العمل بأنها " مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين".<sup>1</sup>

يلاحظ من هذا التعريف ما يلي:

- ✓ لم يحدد بدقة آثار ضغوط العمل النفسية، الفسيولوجية والسلوكية.
  - ✓ تركيزهما على العوامل المسببة لضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية.
  - ✓ للمؤسسة وإهمالهما للعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية.
  - ✓ عدم ذكرهما العوامل المرتبطة بحياة الفرد ذاته.
- يعرف محمد العديلي ضغوط العمل بأنها " تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه".<sup>2</sup>
- ما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:
  - ✓ تقصر آثار ضغوط العمل في التغيرات النفسية، وإهمال التغيرات الفسيولوجية والسلوكية؛
  - ✓ تركيزه على مصادر ضغوط العمل في الجانب التنظيمي وإهماله للجوانب الأخرى.
- كما عرفها french rogers et Gorle بأنها "عدم الملائمة أو عدم التوافق بين الإمكانيات الشخصية أو المتطلبات المهنية للفرد العامل بالمنظمة".<sup>3</sup>
- ما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:
- ✓ يبين لنا أنه يوجد سبب واحد لظهور ضغوط العمل وهو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة التي يشغلها الفرد وإمكانياته الشخصية.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 42.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص 241.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 162.

- الضغط في العمل يعرف بأنه " ردود الفعل الجسدية والنفسية الضارة التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير متناسبة مع قدرات وموارد واحتياجات العامل".
- غالبا عنه تعريف ضغط العمل يظهر لنا تداخل مفهوم الضغط بمعناه في اللغة الفرنسية stress والضغط بمعناه pression أو défi التي نقصد بها التحدي، هذا التداخل أو الخلط قد يستخدم لتبرير بعض التصرفات السيئة في طرق التسيير.
- ضغط العمل (pression au travail) قد تعبر عن الجانب الإيجابي للضغط التي قد يكون أحيانا لا مفر منه ويعتبر مقبول ومطلوب لأن يساعد في الحفاظ على الدافع والقدرة على العمل والتعلم لدى العمال حسب ما تتوفر لديهم من إمكانيات وما يملكون من قدرات لكن عندما يتم الإفراط في الضغط أو لا تتمكن من السيطرة عليه سوف يقود إلى الجانب السلبي للضغط stress الذي قد يؤثر على صحة العامل وأداءه في المؤسسة.<sup>1</sup>
- كما عرفها beehr and new man ضغوط العمل أنها: " حالة تنشأ عن التفاعل بين الناس وأعمالهم، وتتسم بإحداث تغييرات في داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي".<sup>2</sup>

فهذا التعريف ، أظهر سبب واحد أيضا لضغوط العمل وهو طبيعة العمل الذي يشتغل فيه الفرد داخل المنظمة ، كما ركز على نتيجة واحد لضغوط العمل وهي الانحراف عند مسار العمل الطبيعي دون تحديد اتجاه هذا الانحراف.

- كما عرفها بارون وجرينبرج (baron and gerenbery) ضغوط العمل بأنها " نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية".<sup>3</sup>
- يلاحظ على هذا التعريف :

<sup>1</sup> Stavroulam leka et autre, « organisations de travaille et stress », Série protecti ou la saité des travailles n°3, OMC,2004, p03.

<sup>2</sup> محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، بدون بلد، بدون دار النشر، 2005، ص 213.

<sup>3</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2009، ص 74.

- ✓ تركيزه على أثر واحد للفرد وهو الجانب النفسي فقط وإهماله للجوانب الأخرى.
- ✓ تركيزه على الضغوط الخارجية وإهماله للضغوط الداخلية ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: ضغوط العمل عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكيات الأفراد العاملين بدرجات متفاوتة وهذه المثيرات قد تكون من البيئة الخارجية للمنظمة ، بيئة العمل الداخلية للمنظمة ، أو من الفرد العامل نفسه ، تؤثر على هذا الأخير جسديا، نفسيا وسلوكيا كما أنها تؤثر على المنظمة من عدة جوانب ، وقد يكون لها تأثير على الطرفين ، بطريقة إيجابية أو سلبية.

### 3.1 أهمية دراسة ضغوط العمل

تنبع أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين الإنتاجية، وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.
- الرفع من ربحية المنظمة، وهذا بتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الأعمال بفعالية وفاعلية.
- تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية.
- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم ، توجيه ورقابة في ظل السيادة الضغوط والمواقف الصعبة.
- تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تفادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذي القرار.
- وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها واستمرارها بصفة دائمة يترك آثار سلبية تؤثر على العاملين والمنظمة على حد سواء وتعود أهمية دراسة ضغوط العمل في المنظمات إلى:

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره ص7، 17،

- تحمل المنظمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق عقلانية ورعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم العمل إلا بها.

- إدراك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وكذا صحته، ذلك لأن الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية والنفسية.

فأصبحت سمة من سمات العصر الحديث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وتبين أن استمرارها يترك آثار سلبية على صحتهم البدنية والنفسية، ومن ثم على أدائهم الوظيفي. والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خللاً في الأسلوب التي تدار به المنظمة أو طريقة تنظيم العمل، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد منظمة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل ومهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها.

وتظهر أهمية دراسة ضغوط العمل بالنسبة للمؤسسة و ما يترتب عليها من تحمل تكلفة غياب العاملين وتركهم للعمل، وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعامل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.

ضغوط العمل ينبغي أن ينظر إليها بوصفها علماً يحاول تطوير دراسة النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء المنظمات المعلومات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين بها، لاسيما في العالم العربي الذي لم يوجه الاهتمام بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع مختلفة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر:

#### 2-1- أنواع ضغوط العمل وفق المعيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وفاء أحمد محمد، تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل الماجستير غير منشورة، معهد الإدارة الرصافة، 2002، ص 8.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ص

**1-1-2 الضغوط الإيجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي تعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز، وتعطي الفرد إحساس بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور.

وتؤدي الضغوط المهنية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية، وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.

**2-1-2 الضغوط السلبية:** هي عبارة عن الضغوط التي يكون لها أثر سلبي على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل وتسبب للمورد البشري انخفاضاً في الروح المعنوية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمنظمة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الأداء العاملين وكذا التسرب الوظيفي.

### 2-2 أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة:<sup>1</sup>  
**1-2-2 الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد تبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمال أو خارجه.

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

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

### 3-2 أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

نجد هنا اختلاف وعدم اتفاق بين الكتاب والباحثين نظراً لاختلاف مصادر ضغوط العمل ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن البيئة المادية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

### 1-3-2 الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 307.

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

### 2-3-2 الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

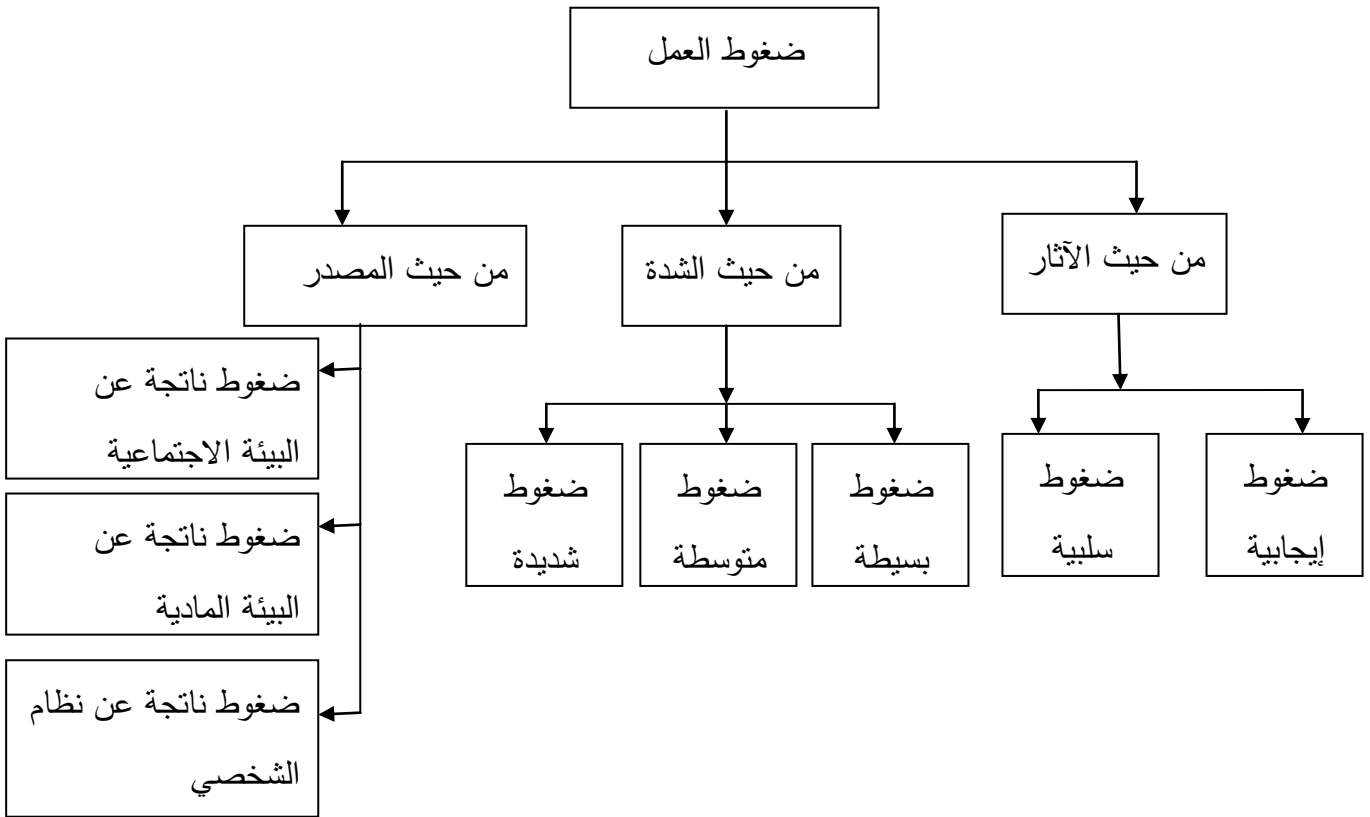
هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة ومناسبة للعمل مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ.

### 2-3-3 الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري

هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس والاختلاف في العرق والديانة.

والشكل التالي يلخص أنواع ضغوط العمل السابقة

الشكل رقم (1-1): أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على فاروق عبد فليح، مرجع سبق ذكره، ص ص 306.308.

### المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.

**1-3 مرحلة الإنذار:** هي المرحلة التي يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر مثل الأرق وتوتر الأعصاب، زيادة ضربات القلب....الخ.<sup>1</sup>

**2-3 مرحلة المقاومة:** وهنا في هذه المرحلة يواجه الفرد باستمرار، الضغط يعمل الجسم على مواجهة الضغط، في محاولة التعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل اتجاهين إما المواجهة **figh** أو الهروب **flight** وذلك في محاولة لتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإن لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.<sup>2</sup>

**3-3 مرحلة الإنهاك:** في هذه المرحلة يتعرض الفرد للضغوط لفترة زمنية طويلة وبصفة دائمة ومستمرة ودائمة، حيث يصاب الفرد بالإنهاك نتيجة لاستمرار المقاومة ومحاولات التكيف وتظهر عليه مظاهر مثل انخفاض في معدلات الأداء.<sup>3</sup>

والشكل التالي يلخص المراحل السابقة الذكر:

<sup>1</sup> عياصرة معن محمود، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 106.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص 288.

الشكل رقم (1-2): مراحل ضغوط العمل سيلاي

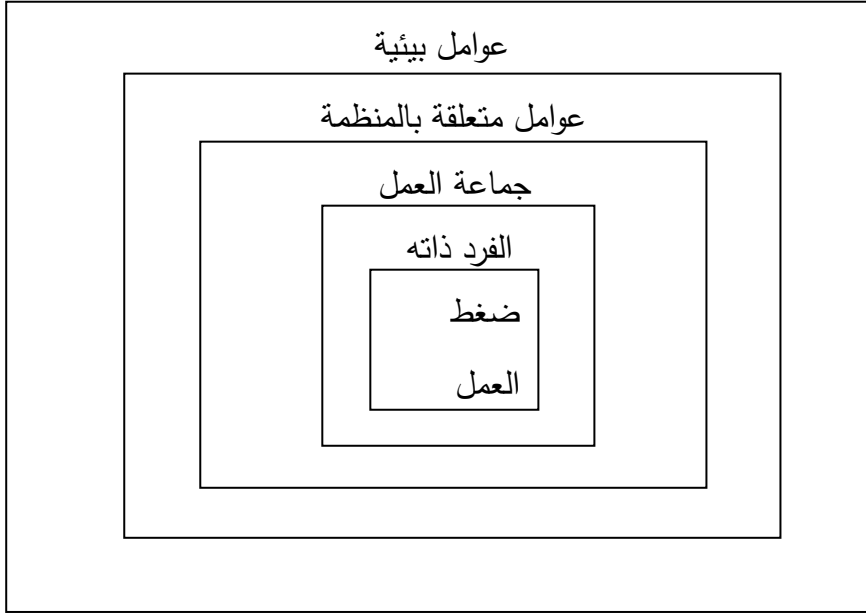
المرحلة الأولى (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه	المقاومة	الإرهاك
يبدأ الجسم بالتغير في أو كشف للعوامل الضاغطة وكذلك نقل المقاومة.	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإرهاك، فتقل طاقة المقاومة

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 309.

#### المطلب الرابع: مستويات ضغوط العمل

تأخذ مصادر الضغط شكل مستويات متتالية تبدأ بالفرد ذاته وتندرج حتى تصل إلى البيئة الخارجية للمنظمة التي يعمل فيها، وهذه المستويات هي كما في شكل رقم (1-3).

الشكل رقم (1-3): مستويات الضغوط



المصدر: تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على المستوى ضغط العمل، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 28.

❖ فالشكل يظهر أهم مستويات الضغوط العمل التي تتمثل في :

1. الفرد ذاته.
  2. جماعة العمل.
  3. المنظمة التي يعمل فيها.<sup>1</sup>
- ويتضح أن المنظمة تحتوي العوامل التنظيمية التالية:
- الوظيفة التي يشغلها العامل.
  - الدور الذي يؤديه.
  - الهيكل والمناخ التنظيمي.
  - العلاقات مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين.

<sup>11</sup> تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 28.

### المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وأهم النماذج المفسرة لها

تعددت مصادر ضغوط العمل ومسبباته وفقاً لظروف تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة على الموظفين الناتجة عنها أثاراً يتحملها الموظفون داخل المؤسسة وخارجها.

#### المطلب الأول: مسببات ضغوط العمل

تعد تصنيفات ومصادر ومسببات ضغوط العمل واختلفت باختلاف الباحثين إلا أن هناك رابط مشترك في مضمون التصنيفات.

**1-1- مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية:** تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية) والمتغيرات الخاصة (المنافسون، الموردون... الخ)، فالبيئة الخارجية تعد أرضاً خصبة للضغوط.<sup>1</sup>

**2-1- مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة:** تمثل البيئة العامة في تلك المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

**1. الظروف الاقتصادية:** تمثل أهم مصادر الضغوط التي يتعرض لها العاملون في مختلف المستويات الإدارية خاصة الظروف السيئة فيما يخص البحث عن الوظائف، سبل العيش<sup>2</sup> فهي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسة، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة انتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلقة بالفرص والبدايل الاستثمارية المتاحة، وضعف اقتصاد المؤسسة ومستقبل مجهول للمؤسسة بسبب حالة توتر وقلق للمدراء.<sup>3</sup>

**2. الظروف السياسية والقانونية:** الظروف السياسية السائدة وسياسات الدولة وقراراتها وخططها قد تعرض الأفراد والجماعات إلى ضغوط في العمل خاصة أثناء فترات انتخابية مثلاً، وكذلك أثناء التغيرات الوزارية حيث تتهدد مصالح الأفراد وتعطل مواقعهم ويصعب التنبؤ بسلوك القادة الجدد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2009، 2010، ص 18.

<sup>3</sup> شاطر شفيق المرجع السابق، ص 62.

<sup>4</sup> طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

3. الظروف الاجتماعية: يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغط ، وكذلك المكونات الثقافية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك العاملين في المنظمة وقدرة هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها، فالمنظمة هي مجموعة من الأفراد أو جزء من المجتمع من أفراد المجتمع فهؤلاء الأفراد يتأثرون بثقافة مجتمعهم فهم إنتاج الواقع الثقافي للمجتمع.<sup>1</sup>

### 1-3- مسببات الشعور بالضغط الخاصة بالعمل (ظروف العمل)

ويقسم الباحثون مسببات الشعور بالضغط الناتجة عن طبيعة العمل إلى:

1. غموض الدور الفردي في المؤسسة: يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج شعور الفرد لعدة أسباب:

- عدم فهم الأبعاد وجوانب عمله.
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- قصور قدرات الفرد.
- توفر العلاقات بين الأفراد في العمل وتنقسم بدورها إلى:
  - العلاقات مع الرؤساء.
  - العلاقات مع المرؤوسين.
  - العلاقات مع زملاء العمل.<sup>2</sup>

- عدم التعاون بين العمال فيما بينهم وكذا بين العمال والمرؤوسين وعدم الإلمام بمتطلبات الوظيفة.

2. صراع الدور: إذا تعرض لأحد المواقف في مجال العمل، الذي أدى فيه إرضاءك لشخص معين لإغضاب شخص آخر<sup>3</sup>، كما يظهر تعارض دور الفرد في العمل بينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة لإنجازها ، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد.

3. أعباء الدور: التي يمكن تقسيمها إلى أعباء كمية، أعباء نوعية، الأعباء الكمية تكون ثقيلة عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جدا في وقت غير كافي لإتمامها ، و متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارة الفرد حيث لا يستطيع الفرد في ظل هذه الظروف الوفاء بمتطلبات وظيفته أن ثقل أعباء

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 290-291.

<sup>3</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، الطبعة الأولى، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر سنة 2000، ص 85.

الوظيفة وعندما يشعر الفرد أن يعمل في وظيفتين في آن واحد ولا يجد الوقت اللازم لقضاء متطلبات الشخصية ( العائلية ) وهو يكون أكثر عرضة للتوتر والأمراض.<sup>1</sup> يسبب الإرهاق الجسماني والجسدي مما ينتج عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، بانخفاض التقدير الذاتي ، الشعور بالتصيد والحيرة، لارتفاع معدل الكلسترول في الدم وزيادة دقات القلب.<sup>2</sup>

**4. عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة:** يشير الباحثون في هذا المجال إلى أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع مهام عملية سواء بالإيجاب أو السلبي، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن تضع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستويات القدرات المطلوبة لإنجاز معلم وظيفة ومع العكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أقل من قدرات الفرد مع مرور الزمن سوءا بالزيادة أو النقصان التدريجي فمع مرور الوقت وعدم إضافة معلومات جديدة للفرد وعدم اكتسابه لأي خبرات جديدة وتقدم المعارف والخبرات سلفا ومع تقدم السن، فإن ذلك يؤدي في اختلال قي قدرات الفرد، وقد تؤدي الظروف العمل المادية التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي:

- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.
- مستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة.<sup>3</sup>

### 1-4- مسبات ضغوط العمل المرتبطة بالشخصية

تنقسم هذه المسببة إلى مصدرين رئيسيين وهما:

1. **تغير المجتمعات :** شهدت السنوات الأخيرة تغيرات ديموغرافية مفاجئة ولقد تمثلت هذه التغيرات في معدل النمو السكاني السريع الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن، ارتفاع عدد كبار السن، تنامي دور المرأة، وكل هذه التغيرات زادت من مستويات الضغط.
2. **التعامل مع الحياة اليومية:** يعتقد الكثير من الناس أن معيار النجاح هو العمل فقط، ومن ثم يسعون إلى العمل معظم الوقت، إلا أنه يجب التحذير من أن الحياة الخاصة يجب أن تحض بنفس الاهتمام الذي تحظى به الحياة العملية، ويمكن تلخيص ذلك من حيث التعامل مع الغير، التعامل مع أحداث المواصلات من وإلى العمل، كل هذه مسببة للضغوط التي يتعرض لها الفرد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب جاد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 292.

<sup>3</sup> عياصرة معن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 114.

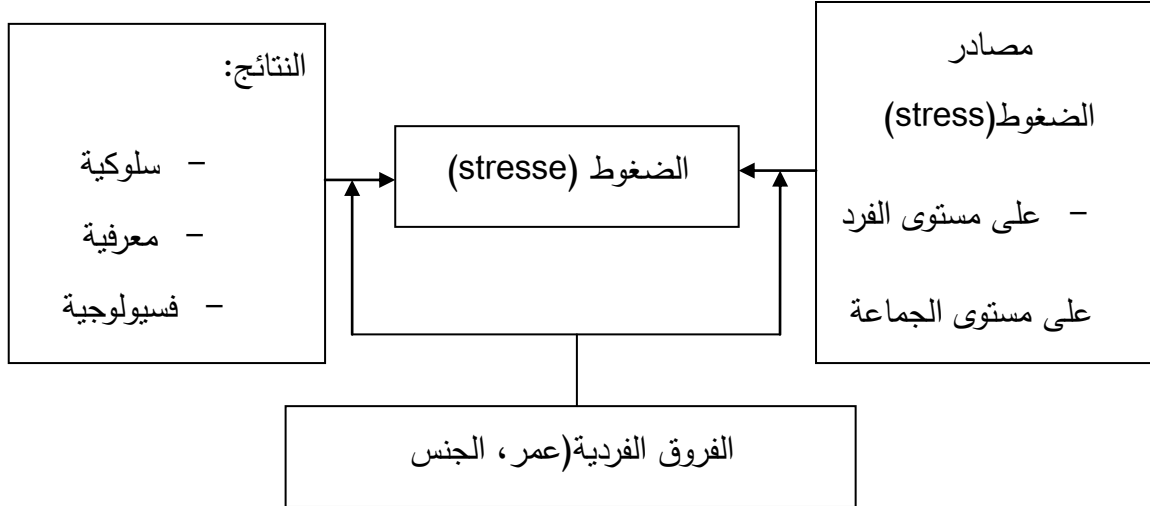
<sup>4</sup> بن موسى فاطمة الزهرة، **أثر ظروف العمل على أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية،

جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص

المطلب الثاني: نماذج دراسة ضغوط العمل

1-2: نموذج كرايتنز وكينيكي Kinicki, Kreitnes: يتضح عملها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-4) نموذج كرايتنز وكينيكي لدراسة وتفسير ضغوط العمل



المصدر: عبد القادر سعيد بنات، أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين، مذك الخصية، التكيف، الرة لنيل الماجستير، جامعة خيضر، 2004، ص 13.

- نموذج كرايتنز وكينيكي لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة، والمنظمة الخارجية، الأوضاع الاقتصادية والأسرية، نوعية الحياة وغيرها) وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على المستوى الضغوط ونتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.<sup>1</sup>

2-2: نموذج بريف وزملائه Briefnl 1984: قام بريف وزملائه بإعداد نموذج لتحديد وتفسير العوامل المسببة للضغوط المهنية في عام 1984م، ووفقا لهذا النموذج فقد تم تقسيم العوامل المسببة للضغوط المهنية في مجموعتين رئيسيتين:

### 1. مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية

<sup>1</sup> عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، 2009، ص 12.

وتشتمل على ثلاث مجموعات فرعية:

- السياسات التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي.
- المراحل التنظيمية.

ويندرج تحت كل مجموعة فرعية من المسببات لضغوط العمل.

### 2. مجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص المهام

وتشتمل على خمس مجموعات فرعية:

- تجهيزات بيئة العمل.
- السلامة والصحة المهنية.
- علاقات العمل الشخصية.
- متطلبات الوظيفة؛
- متطلبات الدور.<sup>1</sup>

ويندرج الدور تحت كل مجموعة من المجموعات الفرعية عدد من المسببات لضغوط العمل الخاصة بتلك المجموعة كما هو موضح في الشكل

---

<sup>1</sup> لعجالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى العمال، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، 2014، ص 22-48.

الشكل رقم (1-5): مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية.

أولاً: الخصائص والمراحل التنظيمية



المصدر: لعجالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى العمال، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير غير منشورة،

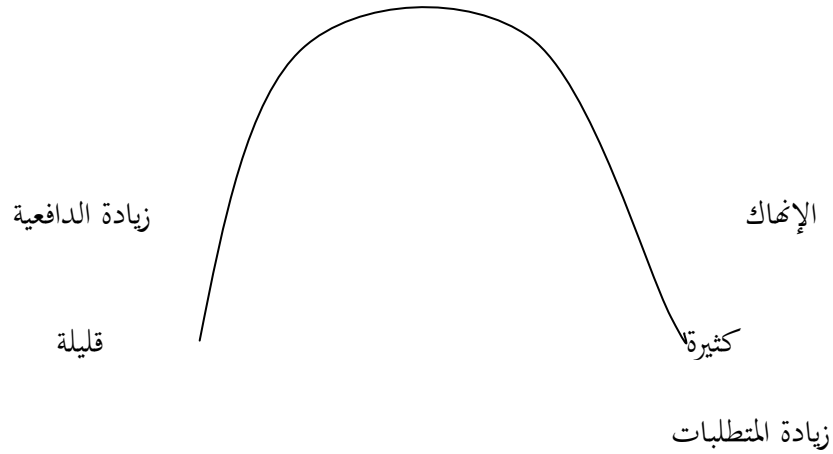
تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، 2004، ص 48

### 3-2: نموذج هب Hebb

لقد اهتم بالعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه حيث أكد من خلال نموذجه أن العمل والمتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل، حيث أن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعاً من الحوافز والمنشطات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالٍ من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في متطلبات والنزائفة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء.<sup>1</sup>

### الشكل (1-6): نموذج Hebb لضغوط العمل

دورة الأداء الفردية



المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات التكنولوجية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط، والثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر.

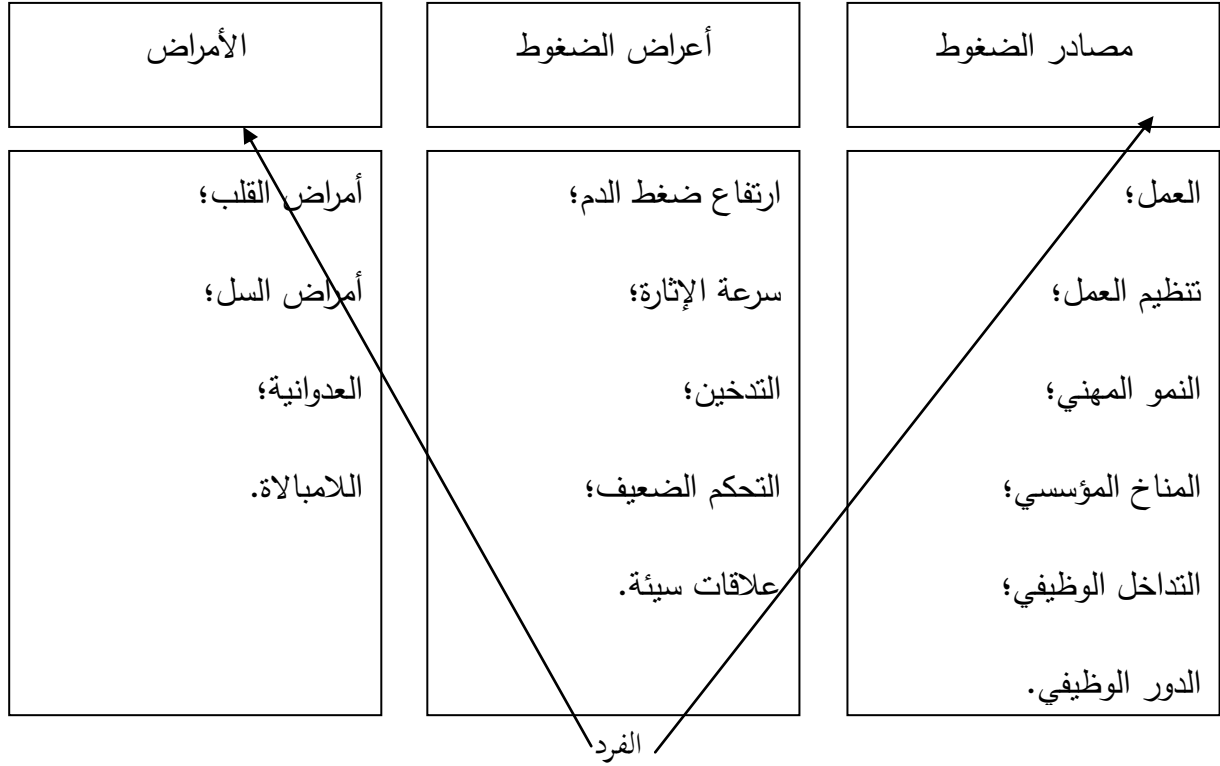
### 4-2- نموذج marchall لضغوط العمل

في هذا النموذج يحدد Marchall العوامل المسببة لضغوط العمل والأعراض التي تظهر على الفرد العامل نتيجة تعرضه لهذه الضغوط، وكذا الأعراض التي تظهر على المنظمة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>2</sup> بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الشكل رقم (1-7) Marchall لضغوط العمل



المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابية السيكو سوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط، الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2008، ص 79

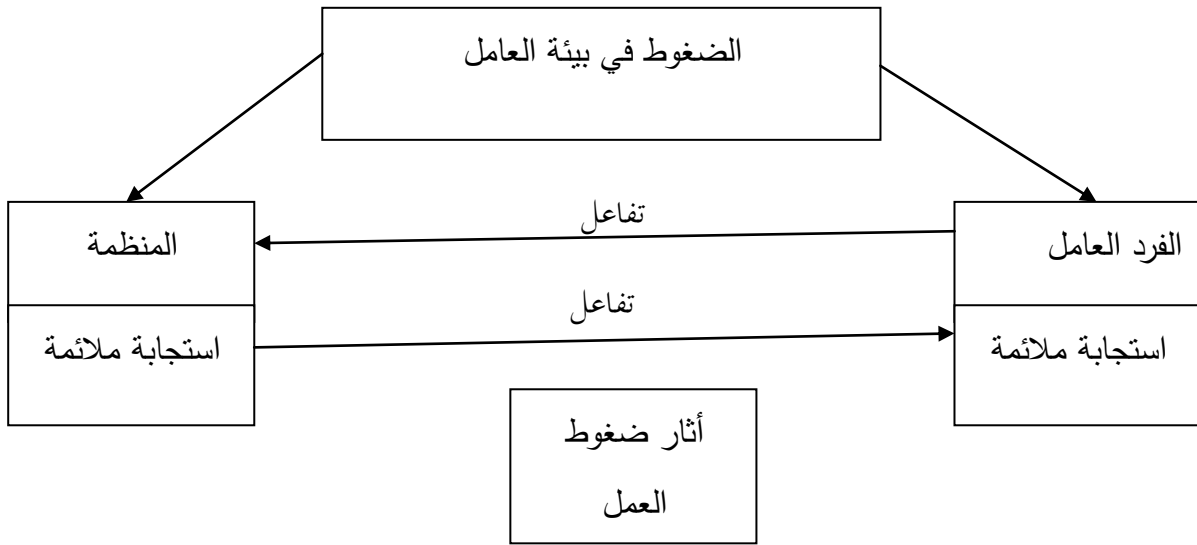
## 2-5- نموذج "Beher et new man"

يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين: الفرد والمنظمة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى أن تترك هذه الضغوط أثارها على الفرد والمنظمة مما يدفع كليهما تبني الاستجابة الملائمة للضغط

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الشكل رقم (1-8) نموذج Beehr et Newman



المصدر: بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، سنة 2009، ص 14.

### المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل.

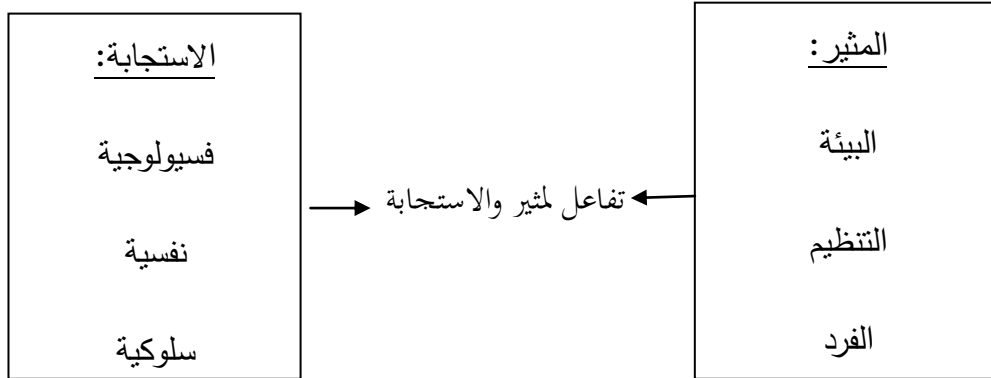
وفيما يلي شرح لهذه العناصر:<sup>1</sup>

1. **عنصر المثير:** هو عبارة عن مختلف العوامل والمؤثرات الأولية الناتجة من مصادر الضغوط وقد يأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

2. **عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، وبأبي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل، والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. والشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 288-289.

الشكل رقم (1-9): عناصر ضغوط العمل



المصدر: معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 113.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية ويمكن توضيحها كما يلي :

- عنصر الإدراك: يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد فمن خلال عملية الإدراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعية تجاه ضغوط العمل.
- عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة،... الخ. لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الأفراد لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.

من خلال ما تم ذكره في هذا المطلب يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: نتائج وأثار ضغوط العمل

ضغوط العمل لها أثار إيجابية وسلبية وذلك إن انعدام الضغوط كلياً يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية، لذا يمكن تقسيم أثار ضغوط العمل إلى أثار سلبية وأخرى إيجابية.

#### 4-1- الآثار الإيجابية

<sup>1</sup> شاطر شقيق، مرجع سبق ذكره، ص 78.

1. رفع مستوى الشعور بالرضا والروح المعنوية مابين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء التمييز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.
2. العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل.
3. من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك يتم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات العاملين ومستوياتهم المهنية؛
4. تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية مابين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوط والمشكلات.<sup>1</sup>
5. إثارة الدوافع عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

### 4-2- الآثار السلبية لضغوط العمل على صحة المورد البشري

- تظهر الدراسات ونتائجها أن لضغوط العمل لآثار سلبية وتشهد الدراسات لثلاث مجموعات أساسية هي:
1. الآثار والنتائج النفسية الفسيولوجية: من أهم النتائج التي تتركها ضغوط العمل على الناحية السيكولوجية مايلي:
    - الصداع: يعتبر ضغط العمل أو الضغوط بشكل عام من أهم ما يسبب صداع مستمر لدى الأفراد.
    - أمراض القلب: تعتبر الضغوط مصدر أساسيا لوجود هذا المرض.
    - ارتفاع ضغط الدم: أن ارتفاع ضغط الدم لا يكون عادة له سبب عضوي معروف وإنما ينشأ عن عوامل نفسية مثل ضغوط العمل ويهدد حياة الفرد الذي يصيبه إما بالسكتة القلبية أو النوبات القلبية.
  2. الاضطرابات النفسية: إن الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج ضغوط والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة ضغوط العمل كثيرة أهمها:
    - القلق: تعد استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعا لدى الأفراد الذين يعانون ضغوط العمل وهذه الاستجابة تقود الفرد إلى العجز في التركيز والانتباه وإلى حدوث خلل في الجهاز العصبي. مما يزيد بنبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية أيضا.

<sup>1</sup> عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 28.

- الاكتئاب: عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة المنظمة فإن البعض منهم لا يستطيع التكيف معها بصورة ملائمة مما يقود إلى الاكتئاب.<sup>1</sup>
- 3. الآثار والنتائج السلوكية: إن العوامل التنظيمية الضاغطة تلعب دورا في سلوك الأفراد وتمثل نتائجها في:
  - التدخين: تزداد ظاهرة التدخين نتيجة للضغوط التنظيمية وذلك نتيجة للقلق والتوتر الذي تسببه الضغوط وهناك الكثير من الدراسات أثبتت العلاقة الوثيقة بين الضغوط والتدخين من أهمها دراسة كونوني وزملاؤه
  - الإدمان على الكحول: تظهر في ردود الفعل الأفراد اتجاه الضغوط في العمل وتمثل في إدمان الكحول للهروب من المشكلات التي تواجه الأفراد وتوجد علاقة بين الضغوط والإدمان أثبتتها بالانت عام 1979م.
  - تعاطي المخدرات: لم يقف تأثير الضغوط على إدمان الكحول بل تعد إلى تعاطي المخدرات مثل الكوكايين، وغيرها من الحبوب.
  - العنف وانتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تقود إلى ممارسة العنف وانتهاك الأنظمة والقوانين وخصوصا الضغوط النفسية مثل الإحباط.<sup>2</sup>
- 4-3- آثار ضغوط العمل على المنظمات
- وقد أشار محمود سليمان العميان إلى ذكر أهم الآثار السلبية التي يمكن إيجادها على المستوى المنظمة أو المنظمات فيما يلي:
  - زيادة التكاليف المالية تكلفة التأخر عن العمل، الغيابات، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين،.... الخ.
  - تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
  - صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
  - الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
  - عدم الرضا الوظيفي.
  - الغيابات والتأخر عن العمل.
  - ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 188-189.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

### 4-4- أثر ضغوط العمل على معدلات الدوران والغياب والتأخير

يؤدي ارتفاع ضغط العمل إلى انسحاب الفرد من وظيفته، ويأخذ هذا الانسحاب عدة أشكال وهي ترك العمل، الغياب، التأخير، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين ارتفاع مستوى ضغط العمل وهذه الأشكال الثلاثة، وهي أقل الآثار الغير مرغوب إذا ما قورنت بالآثار الأخرى مثل العدوانية والتخريب وانخفاض مستوى الأداء كما أن زيادة حدة ضغط العمل يؤدي إلى تزايد الرغبة في ترك العمل التي تمثل سببا حيويًا لتزايد معدلات الدوران والغياب وفي دراسة شملت 800.00 موظف في أكثر من 300 شركة، كان عدد الموظفين الذين مرضوا بسبب الضغط قد تضاعف من العام 1997 حتى 2000 ويتغيب كل يوم ما يقارب مليون موظف بسبب الضغوط، والوكالة الأمريكية للصحة والسلامة في العمل نشرت أنه أكثر من نصف 550 مليون يوم عمل ضائعة سنويًا في الولايات المتحدة الأمريكية تكون بسبب التغيب الناتج عن الضغوط وهذا الغياب المسبب للضغوط يكلف الولايات المتحدة 60200 لكل عامل في السنة وما يقارب 3.5 مليون لكبار الموظفين سنويًا واضطرت دراسة في عام 1998 استمرت لثلاث سنوات في إحدى الشركات الكبيرة أن 20% من الموظفين المتغيبين كان غيابهم يسبب مشكلات صحية مرتبطة بضغط العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 72.

### المبحث الثالث: طرق معالجة ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة جد ضارة تمس كل القطاعات وكل الأصناف المهنية، فهي تكلف غالباً الأفراد والمؤسسات والجماعات خسائر كبيرة، فعلى الفرد أو المؤسسة إيجاد أساليب وطرق التعامل مع هذه الضغوط وكذا إدارتها بطريقة عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق عرضه من مصادر ونتائج ضغوط العمل سيتم عرض أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمات، وكذا أهم التقنيات للقضاء عليها.

#### المطلب الأول: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الوظيفي

هناك عدة طرق تتخذها المنظمات بمختلف أنواعها لتعامل مع ضغوط العمل ومعالجتها في جميع المستويات، الإدارية سواء على مستوى الوظائف، أو ما يخص المسؤوليات... الخ.

**1-1: تحليل الوظائف:** تهدف هذه العملية لإلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد التي تشير إلى مزيج من السمات النفسية التي تستخدمها لنصف الفرد وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الواقعية، الحساسية، الصلابة النفسية، باعتماد على النفس وغيرها من السمات التي تميز الفرد عن الآخرين.<sup>1</sup>

#### 2-2: إعادة تصميم الوظائف

من المهم تصميم وظائف تتيح للأفراد، حرية أكبر ومشاركة فعالة في العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي وفي تحمل مسؤولية إنجاز العديد من المهام لا من تقييدهم في أعمال روتينية مملة.<sup>2</sup> إذا يعتبر إعادة تصميم الوظائف بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية الفرد من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة، وينبغي أن تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصر مثل العبء الوظيفي بشقيه المنخفض والزائد، غموض الدور، وتعطى نظرية "هنزبرغ" للعاملين إطار للجهود وهي إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا والأداء بالنسبة للعامل حيث يركز مدخل "هنزبرغ" للإثراء الوظيفي على عنصرين العوامل الوقائية والعوامل الدافعية، ويمكن إثراء الوظائف من خلال إيجاد التعديلات الآتية والتي تتضمن عوامل الدافعية في "نظرية هنزبرغ":

<sup>1</sup> لعالجية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، 2014-2015، ص 102.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص 385.

- **المسؤولية:** توسيع مسؤولية العامل.
- **اتخاذ القرارات:** وذلك بتوسيع سلطة العامل وحرية التصرف في العمل والتقليل من الإشراف المباشر عليه أي الاستقلالية في أداء المهمة.
- **التغذية المرتدة:** تزويد العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء وترك للعامل نفسه في بعض الحالات مهمة جمع وحفظ تلك البيانات أي المعلومات المرتدة حول أداء المهمة.
- **المساءلة والمحاسبة:** كفى العامل كالشكر والتقدير على أساس ما تم إنجازه من أهداف.
- **النمو والتطور الذاتي:** تشجع العامل على اقتراح تحسينات في النظام إلى جانب ذلك خطط للتطور والتقدم الوظيفي المحتمل من وظيفة الحالية.
- **الإنجاز:** من خلال التوسع في المسؤولية والاستقلالية والمسائلة، ينشأ شعور بالإنجاز أو الإحساس بعمل شيء ذو قيمة لدى العامل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى المنظمة

تعتمد المنظمة على عدة طرق وأساليب للتعامل مع ضغوط العمل وهي تظهر فيما يلي:

### 2-1: تطوير نظم الاختيار والتعيين

فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤوليته من الناحية الكمية بكفاءة تولد الاهتمام بقياس قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل ومن فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختبار، أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها.<sup>2</sup>

### 2-2: برامج مساعدة العاملين

يتضمن هذا الأسلوب عنصر عدة إستراتيجيات لمساعدة العاملين على تجنب ضغوط العمل ومنها نجد:

- تطوير قدرات العاملين على مواجهة ضغوط العمل.
- النظرة الدينية لضغوط الحياة والإيمان بأن بعد العسر يسر.
- تقديم الإجراءات الوقائية المناسبة مثل توفير خدمات طبية وعلاجية للعاملين.
- النظر إلى المواقف الضاغطة بنظرة موضوعية.

<sup>1</sup> لعجالية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، المعهد الطبي، 2013 ص 214.

- النظر إلى هذه المواقف على أنها، خبرات يتعلم منها الإنسان وسوف تفيده في المستقبل.
- تكوين أخصائيين وأطباء لمعالجة مختلف العاملين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الأفراد

إن معالجة ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة من أهمها نجد أنها توجد على المستوى الإنسان عدة أساليب لمعالجة الضغوط بمختلف أنواعها:

- **التمارين الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأفراد يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، الركض، والسياسة، وركوب الدرجات، وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

- **الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.<sup>2</sup>

- **إعادة البناء المعرفي:** وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المنقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ.

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

- **التأمل:** وتهدف هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسدية، وتوفير الفرصة للفرد.<sup>3</sup>
- **الاسترخاء:** أن جلوس الفرد مسترخياً وهادئاً، الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن الاسترخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

- **الوعي الذاتي المتزايد:** يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عمالك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويلعب وعيك الذاتي دوراً هاماً ورئيسياً لكي تنسحب وتراجع من مواقف الأعباء المتزايد عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاه المعاصر، الطبعة الأولى، دار مجموعة النيل العربية، مصر، ص 220-221.

<sup>2</sup> عبد القادر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار الزهوان، 2004، ص 202.

<sup>4</sup> عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

– التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تحقيق حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التركيز التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاف وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمود العميان، مرجع سبق ذكره.

### خلاصة

في هذا الفصل توصلنا إلى أن الضغط داخل المنظمة، له مجموعة من التأثيرات الكبيرة التي تكون لها ملامح تظهر في الفرد من خلال زيادة حدة تعامله مع الآخرين وتظهر في المنظمة كذلك من خلال بحثها عن الأسلوب الأمثل، لتعامل مع هذه الضغوط لأن جو العمل أصبح غير صحي، والضغط في العمل تبقى بمثابة العنصر الذي يحدد مدى كفاءة الفرد في التعامل مع المواقف الصعبة، والبحث عن كيفية الحصول على الجو الأنسب للعمل فيه والتخلص من مختلف الضغوط سواء كانت شديدة التأثير أو كانت سلبية ولها أثر سلبي على نفسية الفرد فمختلف النماذج، حاولت تفسير الضغوط بطريقتها انطلاقاً من المسببات الرئيسية لهذه الضغوط فالفرد له طريقة لتعامل مع هذه الضغوط داخل المنظمة انطلاقاً من الميدان الذي يعمل فيه وصولاً إلى العلاقات المختلفة مع جميع الأفراد داخل المنظمة، فالمنظمة كذلك لها طرق تعتمد عليها في تجنب الضغط داخل ميدان العمل.

تمهيد:

إن الفرد العامل في المنظمة يتعرض لمجموعة من المشاكل والقيود والصعوبات، التي يمكن أن تسببها له البيئة الداخلية للمنظمة أو عند تعرضه لمشاكل تخصه مما يؤثر على أدائه داخل المنظمة ويؤثر على إنتاجيته البدنية والفكرية، وفي هذا الفصل سنحاول إدراج أهم التأثيرات التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة وعلاقة هذه التأثيرات بأدائه الفعلي، ومدى تأثره بضغوط تفرضها البيئة الداخلية في عمله لأن أداء الفرد هو بمثابة الصور التي يعبر بها الفرد عن مدى انتمائه في المنظمة، ودوره في تحقيق أهدافها.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء وأداء الموظفين.

يخضنا موضوع الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من المفكرين خاصة في علم الإدارة وذلك راجع إلى اعتبار الفرد، العنصر الأساسي في جميع المنظمات الإدارية والمحرك الفعال لها وهو بمثابة المؤشر الذي يعبر عن مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة وبذلك اكتشف مستوى فعالية وكفاءة الموظفين داخل المنظمة التي يعملون بها.

في هذا المبحث سنهدف إلى التعرف على مفهوم الأداء والأداء الوظيفي كما نسعى إلى عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به.

### 1-1- مفهوم الأداء:

- تعود ترجمة كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>
- كلمة أداء تعني "Reform" يؤدي، ينجز، يؤدي وفق لعرض معين، كما تفي الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعة أثناء قيامه بما هو مطلوب منه.<sup>2</sup>

وهناك من يعرفه انطلاقاً من النظرة إلى الموارد، فالأداء هو: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"، وفقاً لهذا التعريف فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

### 1-2- مفهوم الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> - أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص: 20.

<sup>2</sup> - سامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص: 60.

<sup>3</sup> - أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

يشير المواصلة إلى الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية الصغيرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عطله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".<sup>1</sup>

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي عبارة عن مجموعة من التصرفات الإدارية التي تكون واضحة عند قيام الموظف بعمله، وتكون هذه التصرفات التي يقوم بها الموظف تتضمن حسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة التي يقوم بها، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل الموجود داخل المنظمة وتنفيذ الأوامر الإدارية والتوجه نحو تحقيق الأفضل بكل حرص.

تعريف حسن: "يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد المبذول يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>2</sup>

— يظهر لنا من خلال التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الأداة الوحيدة للفرد ليشيع من خلالها متطلباته المتعددة والمختلفة.

— وفي الغالب يظهر ما يسمى بالتداخل بين الأداء والجهد المبذول.

— أما الأداء الوظيفي فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد داخل المنظمة.

— كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل".<sup>3</sup>

— يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي عبارة عن أنشطة ومهام يقوم بها الفرد وتكون ضمن عمله وبهذا الأداء يمكن أن نفرق بين كمية ونوعية الجهد المبذول من قبل الفرد وكذا الأسلوب المستعمل في الأداء.

وعرف صلاح عبد الباقي الأداء الوظيفي على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك لحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>2</sup> - حسن زاوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 215.

<sup>3</sup> - عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>4</sup> - عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

- نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو دراسة تحليلية لأداء العاملين من خلال ملاحظة سلوكهم أثناء العمل وبذلك نستطيع الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم والحكم على إمكانيات الموظف في المستقبل من ترقية لوظيفة أخرى مثلاً.
- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وخبرات العاملين، لمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة للقيام بهذا الجهد بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، أو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير بالتالي إلى درجة إمام المهام المكونة للوظيفة.<sup>1</sup>
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يعبر عن مجموعة الجهود التي يقوم بها الفرد بدقة وبأقل وقت ممكن.
- وأن نوعية المهارات تتلاءم مع الجهد المقدم.
- وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الأداء الوظيفي ببساطة على أنه: "كمية العمل الذي يقدمه الموظف ونوعية المهارات والقدرات والإنجازات الوظيفية التي يحقق بها الفرد المتطلبات المكونة لوظيفته بالتنسيق مع الإمكانيات الموجودة لديه".
- فالأداء الوظيفي عبارة عن محصلة الأعمال التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة بالتوافق مع متطلبات الوظيفة والمهام المكونة لها.

### 1-3- العلاقة بين الأداء ومفاهيم أخرى.

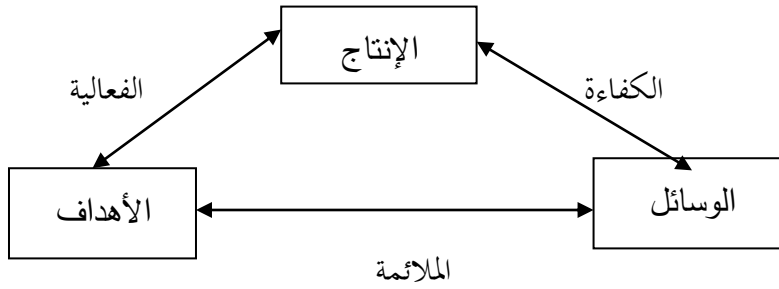
- إن مفهوم أداء الموظفين في المنظمة عادة ما يتعلق بمجموعة من المفاهيم وتكون له علاقة قريبة جداً معها ومن أهمها نجد أنها الأكثر انتشاراً وهي الفعالية والكفاءة والملائمة.
- **الفعالية:** تعرف على أنها: "تستخدم لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المنظمة بنسبة ما تحقق من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للحظة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكر تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013، ص: 37، 38.

<sup>2</sup>- أحمد نور، مبادئ المحاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 59.

– **الكفاءة:** نقصد بالكفاءة التوازن بين كمية النتائج المتحققة كالمخرجات، فلما كانت المدخلات أقل كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة والأداء الكفاء. والشكل التالي يوضح أكثر المفاهيم المرتبطة بالأداء.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-1): المفاهيم المرتبطة بالأداء.



المصدر: خديجة بن طبة، نادية بابو، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء المعاملين ، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص19.

فالكفاءة يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة/الموارد المستخدمة}}{\text{قيمة المخرجات/قيمة المدخلات}}$$

– كما نعرف كذلك بأنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، أي الوصول إلى الأعظمية، في أي هدف تسعى إليه المنظمة، أو تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"، فمفهوم الكفاءة يمثل إلى بالنسبة للمنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد (بشرية، مادية، مالية)، هذه الأخيرة عادة ما تشكل مشكلة أساسية للمنظمة ذلك لأن: المنظمة في كثير من الأحيان تعاني من سوء توزيع الموارد وفق الخطط والأهداف المسطرة، وكذلك عدم استغلال الأمثل للموارد الأمثل للموارد بحيث تتمكن المنظمة من استخدام أقصى الطاقات المتاحة لديها مما يجعلها تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء نشاطه

<sup>1</sup> – شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

### – المقارنة بين الفعالية والكفاءة:

يرتبط الكفاءة والفعالية ارتباطاً عضوياً يجعل أحدهما يعتمد على الآخر. فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذ حققت كمية أو نسبة معينة من المدخلات.<sup>1</sup>

لكن مع هذا لن تكون فعالة إلا إذا حققت النتائج أو الأهداف المسطرة من هنا يظهر أن المنظمة تستطيع أن تكون ذات كفاءة وفعالية في نفس الوقت إذا استخدمت مدخلاتها استخداماً رشيداً حققت أهدافها التي كانت تطمح إليها، لكنها إذا كانت فعالة فلا تكون بالضرورة ذات كفاءة أي يمكنها تحقيق الأهداف المسطرة لكن بتبذير مواردها أو مدخلاتها (بدون كفاءة). من هنا يظهر لنا أن: الفعالية أوسع من الكفاءة بل أنها تتضمن الكفاءة.<sup>2</sup>

والجدول الموالي يظهر الفرق بين الكفاءة والفعالية.

### الجدول رقم (2-1): مقارنة بين الفعالية والكفاءة.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تتم	
المدخلات: العمل، الموارد الأولية، المعلومات.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: الأرباح، العائد، الأعمال.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراة والعلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005 ص 171.

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

<sup>2</sup> - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

المطلب الثاني: خطوات وعناصر قياس الأداء الوظيفي.

### 2-1- خطوات قياس الأداء:

تقوم عملية قياس الأداء الموظفين في المنظمة، على ثلاثة خطوات أساسية وهي:

1. **الخطوة الأولى:** تحديد معدل قياس أو مقياس معياري للأداء يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة من الموظفين في قسم معين ويجب تحديد هذا المعدل أو المقياس قبل البدء بعملية القياس، ويجب أن يعرف عند الموظفين مسبقاً ويجب أن يكون هذا المقاس ومعايير واضحة ومحددة وأن يكون ذات صبغة كمية قابلة للقياس.
2. **الخطوة الثانية:** قياس الأداء الفعلي للموظفين وتتطلب هذه المرحلة جمع المعلومات عن معدلات الأداء للموظفين ويجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وذات علاقة بعمل الشخص، وتعطى كامل الصلة التي تجرى على أساسها عملية القياس.
3. **الخطوة الثالثة:** مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعدل قياس الأداء، نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أهميته، أسبابه، ووسائل علاجه.<sup>1</sup>

### 2-2- عناصر الأداء

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والحلوقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من الخبرات عن العمل الذي يؤديه.
2. **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز، أي أنها نعبر عن الطاقة العقلية، الجسدية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.
3. **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

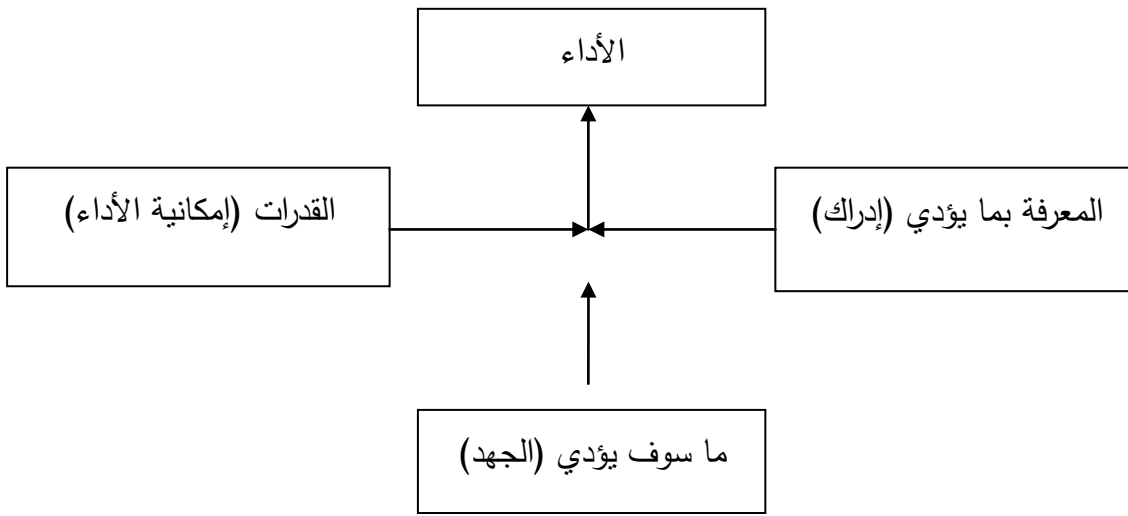
<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص: 162.

4. المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل القدرة على التحمل المسؤولة العمل وانجاز المهام في مواعيدها، ومن حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائجه عمله.<sup>1</sup>

كما أن هناك ثلاثة مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): الإطار العام لمكونات أداء العامل.



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأذواق البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص 120.

يمكن إدراج الشكل أعلاه في شكل معادلة للأداء نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

يبين الشكل أن الأداء مرتبط بثلاثة محددات أو عوامل هي الدافعية (دوافع حوافز في العمل) القدرة على العمل، بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

<sup>1</sup> - رابع يخلف، نحو تقييم فعال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007، ص: 03.

أ. **القدرة على العمل:** يتمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل، وتحقق على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي القدرات، المهارات والخبرات.<sup>1</sup> تعرف القدرات على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، في حين تعرف الخبرات على أنها مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاوله لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهد بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية الأداء، كما يمكننا في الفكرة التي قدمها فروم (Vroom 1964)، والتي تقوم بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، أن أداء الفرد في العمل محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدراته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

وإن كل عامل من العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجها بالعاملين الآخرين.

ب. **الدافعية:** لا تحدد الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلة في القدرات والإدراك، وكذلك فإن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أداءه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط معين، إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على أداء الفرد يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين.<sup>2</sup>

ج. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن سلوك والأنظمة التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة، وبيئة العمل.

— **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد في العمل ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تغير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وسلوك الفرد والجماعية في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1994، ص: 162.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في منظماتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص: 39.

- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة تتمثل في:
- المعرفة أو المعلومات الفنية الأزمة للعمل.
  - المهارات أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.
  - مدى وضوح الدور.
- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالمرؤوسين.
- الرغبة: الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل.
  - القدرة: المعرفة × المهارة × وضوح الدور.
  - أما الأداء: الرغبة × القدرة × بيئة العمل<sup>1</sup>.
- المطلب الثالث: أهمية وأهداف قياس الأداء الوظيفي.

### 3-1- أهمية قياس الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وإن عملية القياس يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتنضج أهميته القياس من خلال ما يلي:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
2. تستطيع المنظمة من خلال عملية قياس الأداء الوظيفي، الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية أو الإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكيفية الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
4. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2005، ص: 146.

5. يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل دوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.<sup>1</sup>
6. زيادة التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### 3-2- أهداف قياس الأداء الوظيفي.

تسعى المنظمات من القيام بعملية قياس الأداء الوظيفي إلى تحقيق عدة أهداف يمكن طرحها بالشكل التالي:

1. توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد، والمنظمة.
  - تبصير الفرد بمستوى أدائه، حتى يقوم الصورة الذاتية.
  - تفعيل نشاطات المنظمة، وحدة الموارد البشرية، فيما يتعلق بالأجور، الحوافز والترقيات، التأديب التدريب، والنقل والفصل، والمسار الوظيفي.
2. اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج، وتحديد مسبباتها:
  - **على مستوى الفرد:** التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات واللياقات الأدائية العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم والآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة، أو تركهم، وقد يجدوا ضاللتهم في منظمات أخرى.
  - **على مستوى المنظمة:** التعرف على المسببات لمواطن القوة وتنظيمها سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه، أو في تصميم العمل، والعمل على تدعيمها، وتعميمها إذ كانت ذات لياقة عامة ومحاولة القضاء على مواطن الضعف.
  - **الوصول إلى العدالة** — بالمعيار والمقياس - في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين آخر، ترقية... الخ).<sup>3</sup>

وقد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف قياس الأداء العاملين فيما يلي:

1. تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
2. يساعد قياس الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

<sup>1</sup> - يوسف حكيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، دار مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 226

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، توجيه الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 209، ص 77.

<sup>3</sup> - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص: 271، 272.

3. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
4. يساعد قياس أداء الموظفين المدراء على اتخاذ القرار قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دورات العمل.
5. يزود الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: طرق قياس الأداء الوظيفي.

هناك طرق متعددة لقياس أداء الوظيفي يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالتالي:

#### 4-1- الطرق التقليدية وتشمل:

1. طرق التدرج البياني.
2. طريقة الترتيب.
3. طريقة المقارنة الثنائية بين الموظفين.
4. طرق التوزيع الإجباري.
5. طرق القوائم.
6. طريقة القياس بحرية التعبير.<sup>2</sup>

#### 4-2- الطرق الحديثة لقياس الأداء:

1. طريقة الأحداث الحرجة.
2. طريقة الاختيار الإجباري.
3. طريقة الإدارة بالأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 208، ص: 271.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الرابعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 205، ص: 89.

<sup>3</sup> محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص: 437.

### 1. الطرق التقليدية:

**1\_1 طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على نمط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز<sup>1</sup>، أو ملاً الأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو من إلى إيجابي إلى سلبي.<sup>2</sup>

معتمداً على صفات شخصية والتي تستخدم كأساس القياس مثلاً:

- الشعور بالمسؤولية.
- القدرة على التعاون.
- المثابرة.
- العلاقة بالمرؤوسين.
- المواظبة.
- القدرة على حل المشكلات.
- العلاقة بالرؤساء.
- القدرة على القيادة.<sup>3</sup>

ويعاب على هذا النوع أنه يتسم بكثير من الذاتية و اللاموضوعية.

- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالقياس الأداء في تقديره بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في نتيجة واحدة.
- شخصية القائم بالقياس وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع.

**2\_1 طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، لكن الأساس هو الأداء العام للعامل *Over – all Performances* ولاشك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة،

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 430.

يضاف إليها صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخص، من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.<sup>1</sup> وفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف العاملين حسب معيار المدراء أو الكفاءة، وبشكل متدرج من أعلى إلى أدنى درجة، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم ( 2-2): يمثل الترتيب العام.

الترتيب	المجموع	حل المشكلات	المواظبة	التعاون	القيادة	الصفة
2	8	1	1	2	4	أحمد
1	9	1	0.5	4	3.5	حازم
3	7	2	2	2.5	1.5	محمد

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2010، ص 438.

### 1\_3 طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

يتم بموجب هذه الطريقة تقييم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى<sup>2</sup>، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن: عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم ، ولما كان كبير عدد المجموعات الثنائية يمثل مشكلة في حالة كبير عدد الأفراد لذا فقد اقترحت طريقتين للتغلب على هذه المشكلة.

أ. الطريقة الأولى: وهو يتم تقييم العدد الكلي للأفراد إلى مجموعات أصغر ثم تكوين المجموعة الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة وقد يترتب على هذا التقييم إن يتفاوت عدد الأفراد في هذه المجموعة.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

<sup>2</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص: 92.

ب. الطريقة الشائبة: وفقا لهذه الطريقة فإنه ليس من الضروري أن تتم المقارنة بين كل فرد وكل فرد آخر في المجموعة الكبيرة إنما نختار عينة من المجموعات الثانية بحيث يتساوى الأفراد محل التقييم في عدد المجموعات التي يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منظمة.<sup>1</sup>

### 2: الطرق الحديثة لقياس أداء الموظفين:

**1\_2 طريقة الحوادث الحرجة:** تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر الفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد للأعمال خلال فترة التقييم ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على المستوى أداء ، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

من عيوب هذه الطريقة إنها تستهلك وقتا كبيرا كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا.<sup>2</sup>

**2\_2 التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس، اتخاذ النتائج أو ما أصدره الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير ، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

**2\_3 طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموعة أربع عبارات تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد.<sup>4</sup>

**2\_4 أسلوب الإدارة بالأهداف:** عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ولقياس أداء الموظفين فقد أصبح من المؤلف أن يشترك الموظفون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها<sup>5</sup> من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

— يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارة لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 433، 435.

<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص: 132.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>4</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص: 132.

<sup>5</sup> - نجيب مصطفى شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها.
- يمنح الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييم لها.
- إذا تبين من خلال عملية القياس بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - كامل برير، مرجع سبق ذكره، ص 134.

المبحث الثاني: الدراسات المختلفة لطبيعة العلاقة بين الأداء والضغوط.

إن مختلف الجهود التي قام بها الباحثون والمفكرون في مجال دراسة ضغوط العمل أو صلتهم إلى آراء مختلفة حول تحديد طبيعة ونمط العلاقة وذلك أن لضغوط عدة صور للعلاقة التي تجمعها مع الأداء. وفي هذا المبحث سنعرض أهم الدراسات التي أجمعت على وجود علاقة بين الضغط والأداء أو عدم وجود أي علاقة بين هذين المتغيرين.

المطلب الأول: العلاقة بين الأداء والضغوط على مستوى علم النفس.

أشار الباحث محمد إسماعيل إلى وجود أربع علاقات بين الأداء والضغط ومنها نجد:

### 1-1- لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء.

وهي عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء وهي منبثقة من نظرية العقد أو الاتصال النفسي بين الفرد والمنطقة التي يعمل بها، حيث تركز هذه النظرية على أن الفرد شخص رشيد عقلائي يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها وأن الفرد يتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء وأنه سيسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويبرهن الفرد أن الأداء لن يتأثر بالضغوط العمل واعتبار الضغوط خارج اهتماماتهم.

### 1-2- توجد علاقة إيجابية بين الضغوط والأداء

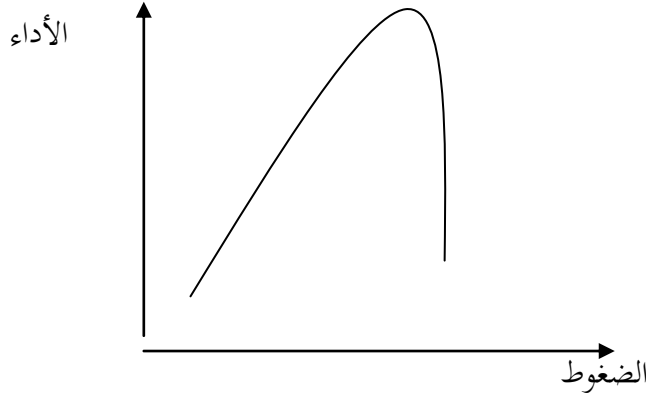
تقوم هذه العلاقة على أن ضغوط العمل تعادل التحدي والحماس في العمل حيث تعتبر الضغوط والمشاكل والصعوبات التي يتعرض لها الموظف بمثابة ظروف مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل.<sup>1</sup>

### 1-3- علاقة شرطية بين الضغوط والأداء

لقد أظهرت هذه العلاقة منذ زمن بعيد في نموذج يركس ودودسون والذي يقوم على أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء تأخذ شكل مقلوب حرف "V" وهذه العلاقة يتدفق عليها الكثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل والشكل التالي يوضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 80، 81.

الشكل رقم (2-3): العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.



المصدر: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 82.

ويتضح من الشكل السابق أن الفرد عند تعرضه لضغط بمستوى منخفض فإنه لا ينشط ولا يتأثر ولا ينتبه لهذه الضغوط ولا يبدي أي تحسن في الأداء، أما إذا كان الضغط بمستوى مرتفع فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذه الضغوط والجزء الباقي من الوقت يخصص لأداء العمل وإذا كان الضغط ذو مستوى متوسط يدفع وينشط ويمس الفرد ويشعر الفرد بالتحدي والمتعة في العمل والتغيير والتجديد.

### 1-4- توجد علاقة سلبية بين الضغوط والأداء:

تكون هذه العلاقة بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد عن أداء العمل بشكل مناسب فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة ومؤذية يستنفذ وقته وجهده في محاولة التكيف والسيطرة على هذه الضغوط وإتباع أنماط سلوكية من طرف الأفراد تكون ضارة مثل تعطيل الإنتاج والتخريب.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء على مستوى سلوك الإنساني.

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

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

**2\_1:** بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية، فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الإنساني، وينعكس سلبا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.<sup>1</sup>

**2\_2:** يرى الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية ويمثل نوعا من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط إيجابية من سلوك وتغطي أداء أفضل.

ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط تؤدي إلى آثار عكسية.

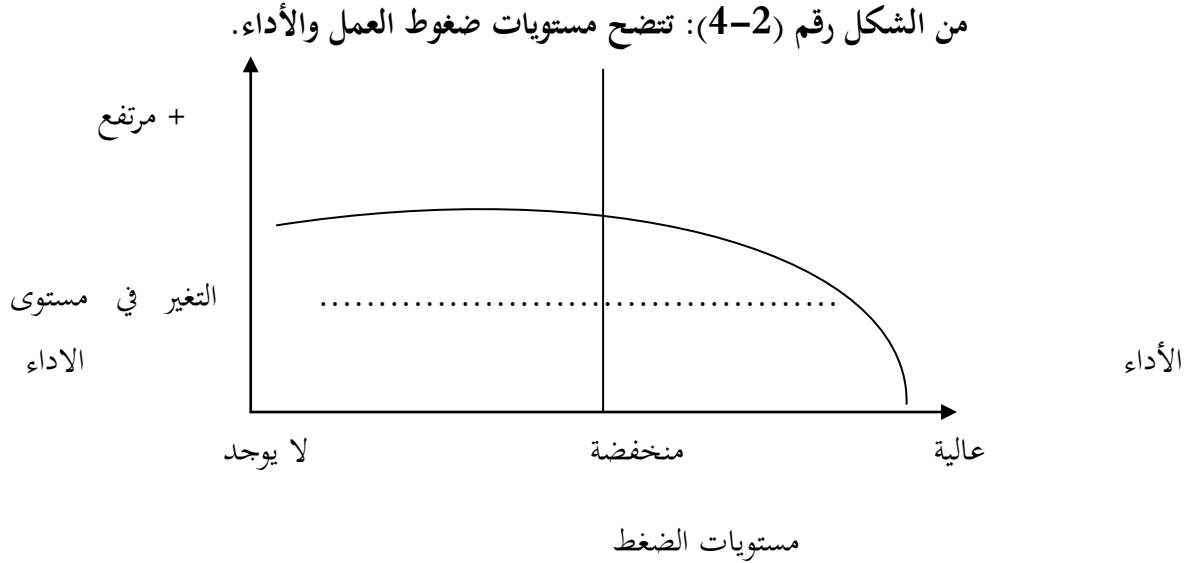
**2\_3:** أما بعض الباحثين أكدوا على عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذه الرأي قلة، ويفترض هذا للرأي أن الفرد التزام ذاتيا بعقد مع المنطقة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنطقة وإنجاز واجباته بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفرض أصحاب هذه الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد، يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.<sup>2</sup>

**2\_4:** في هذا الاتجاه الرابع يرى بعض الباحثون أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل حرف (U) بين الضغوط والأداء، وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توافرها لإنجاز العمل.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 101.

<sup>2</sup> - عيسى المعشر، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

المطلب الثالث: دراسة مستويات ضغوط عمل و تأثيرها على أداء الوظيفي



من الشكل نلاحظ أنه توجد علاقة بين مستويات الضغوط والأداء ، فمن الممكن أن يكون مستوى الضغط له أثر سلبي أو إيجابي على الأداء أو قد لا يكون له أي تأثير على الإطلاق كما هو موضح في الشكل أعلاه حينما يكون مستوى الضغط منخفضاً أو معدوماً، على سبيل المثال يحافظ العاملون على مستوى أدائهم الحالي وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر.

وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة، يتبين أن الناس ينشطون أو يثابرون لتحسين مستويات أدائهم وفي الواقع.

هناك مستويات معينة يمكن أن تعمل كمثير للأداء إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي يستطيع الشخص أن يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة.

وحيثما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، ويمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة ويحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الفرد من جهده وطاقاته لتحقيق الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رزاق بعدة إيمان، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

المطلب الرابع: العلاقة بين ضغط العمل والأداء الوظيفي على مستوى التنظيم.

أشار محمد زاهد ديري إلى أن السبب الرئيسي الذي يجمع ما بين الضغط والأداء هو تعرض الفرد باستمرار للضغط والتوتر إلى جانب بعض الأسباب الأخرى الراجعة إلى الشخصيات الموجودة في المنظمة كدليل آخر على وجود علاقة تجمع بين الأداء والضغط، فالضغط يؤدي إلى الإحساس بأن الجهود غير مجدية وغير فعالة مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الفعلي الذي يؤدي بدوره إلى قلة وجود فرص الترقية وعدم مرونة اللوائح والإجراءات مما يجعل الموظف يشعر أنه يعمل في ظل نظام غير عادل، وبالتالي ينخفض معدل أدائه نظراً لوجود علاقة سلبية وسيئة بين الرئيس والمرؤوسين وهي إهمال الرؤساء لموظفيهم في المنظمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 145، 146.

### المبحث الثالث: نماذج وطرق علاج ضغوط العمل.

على ضوء استعراض طرق علاج ضغوط العمل في الفصل الأول فإن السؤال الذي يبقى مطروح، هل المطلوب القضاء كلية على هذه الضغوط أم محاولة القضاء على الضغوط التي ليست في صالح المنظمة وتؤكد العديد من الدراسات ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك يحفز الفرد ويعتد فيه نوع من التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين عملا على مواجهة ضغوط العمل وكذلك معالجتها على مستوى المنظمة.

### المطلب الأول: نموذج "Yerks Dadson".

بموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فإنه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف، مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءا من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نموذج "Morgline".

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادلة للتحدي "Challenge" يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى أدائه، ويفترض هذا النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة الإثارة والتحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يشغل من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: معالجة الضغوط الخاصة بحياة الموظف.

<sup>1</sup> - عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص: 28.

لا شك أن الإنسان الموظف يمضي ما بين 5-10 ساعات يوميا في عمله بمعدل 30 ساعة أسبوعيا، بمعنى أن جل وقت الإنسان يمضيه في العمل، كما أن العمل لا ينتهي عند نهاية الدوام الرسمي، بل أن الإنسان يحمل هموم العمل معه في المنزل، لأن السلوك التنظيمي للموظف جزء من سلوكه العام فالموظف يتعرض لضغوط تؤثر على حياته العامة في المنزل وفي أي مكان يذهب إليه، فالإنسان حياته حلقة مترابطة مع بعضها البعض فالتعب الذي يتعرض له المرء في عمله ينعكس على سعادته المنزلية والعكس صحيح، فلا بد من معالجة هذه المواقف لكي لا ينعكس على عمل الموظف ونوعية أدائه، السلوك الإنساني يتأثر بمؤثرات البيئة إيجابا وسلبا وهذا ما ينعكس على الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره ص: 182.

### خلاصة:

نكون في هذا الفصل قد توصلنا إلى أن الفرد عند تعرضه لضغوط العمل أنه سيواجه مجموعة من العراقيل والمعوقات التي قد تمنعه من مواصلة عمله بكل إتقان، بينما هناك مجموعة من الأفراد عند تعرضهم للضغط في العمل فيكون لهم بمثابة الجو المريح والميدان الذي سيبدعون فيه من خلال التفاني والإبداع في عملهم وزيادة الدافعية لديهم ومواجهة هذه الضغوط بكل أريحية وتبقى هذه الضغوط داخل المنظمة تختلف في طريقة تقبلها من طرف الأشخاص مختلفة ووجود نماذج تعالج وتقضي على هذه الضغوط وتمنع من حدوث أي خلل في أداء الموظفين داخل المنظمة واعتبار الضغوط إذا كانت إيجابية محفز لزيادة الأداء في المنظمة أما إذا كانت لها تأثيرات سلبية فيجب على المؤسسة أن تعمل على القضاء عليها.

#### تمهيد:

تطرقنا في هذا الجانب إلى الميدان التطبيقي، لدراستنا حيث وضعنا إسقاط للمعلومات الموجودة في الفصلين الأول والثاني وبرمجتها في الفصل الثالث للوصول إلى واقع ضغوط العمل في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد ومعرفة أهم المظاهر الضغوط التي تظهر على الموظفين، بالإضافة إلى ذكر أهم الأساليب التي يتخذها الموظفون كطرق لتغلب على الضغوط والقضاء عليها ومن ثم التوجه إلى الدراسة الإحصائية من خلال الاستبيان الموزع على الموظفين والهدف منه قياس درجة تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين ومدى تعرضهم لهذه الضغوط واختلافها من شخص لآخر.

## المبحث الأول: تقديم عام لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقاسم الوكالة المستقبلية التي كانت محل تربيصنا، مع التطرق إلى أهم المصالح الموجودة فيها.

### المطلب الأول: تعريف الوكالة (CNR).

وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية بومرداس CNR، هي وكالة ذات طابع خدماتي أنشأت في سبتمبر عام 1986 بولاية بومرداس وبدأت نشاطها في جانفي عام 1987.

بتاريخ 01 / 01 / 1993 م صنف في الصنف الأول، مهمتها تسيير ملفات المتقاعدين حيث وصلت الإحصائيات في شهر مارس 2017 إلى 95 159 ملف متقاعد.

تملك هذه الوكالة 29 سنة خبرة في مجال تقديم الخدمات للأشخاص الذين سبق أن كان لهم منصب عمل في مؤسسات ذات طابع خدماتي، صناعي، تجاري، أو فلاحي سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة، أو الأشخاص الذين يمارسون نشاطات فردية في إطار ما يسمح به القانون ولديهم تامين اجتماعي، ويتمثل الهدف الأساسي للوكالة في خدمة المواطن وجعله يشعر بالأمان والطمأنينة خلال القيام بعمله.

باعتبار أنها منخرطة بوزارة العمل إلا أن مجال تعاملاتها تكمل في التشغيل الضمان الاجتماعي، مركز البريد الجزائري والخزينة العمومية ومؤخرا البنوك.

تقوم الوكالة باستخدام موارد بشرية وأخرى مادية من اجل ممارسة مختلف أنشطتها.

ويملك الصندوق الوطني للتقاعد ثلاث مراكز للتوجيه والاستقبال (روبية، برج منايل، دلس).

#### — الموارد البشرية:

إن المورد البشري هو العنصر الرئيسي بالنسبة للوكالة باعتباره العضو الفعال الذي يسمح لها بممارسة نشاطها بأفضل كفاءة.

إذ أنها توظف أكثر من 90 عامل معظم متخصصين في الإدارة المحاسبة والمالية والإعلام الآلي.

#### — الموارد المادية:

تملك وكالة الصندوق الوطني للتقاعد وسائل هامة سمح لها بالقيام بعملها تتمثل هذه الوسائل في أجهزة الإعلام الآلي "أكثر من 110 جهازا" بالإضافة إلى وسائل التجهيز التي تحتاج إليها مثل.

— المكاتب، الطاولات، الكراسي.

— الطابعات.

- خزائن الملفات.
- تجهيزات المكتب.

مع وجود وسائل أخرى مكنها من القيام بعملها على أحسن وجه من الإتقان. وفيما يلي عرض لأهم المعلومات المتعلقة بالوكالة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للوكالة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث أن ارتباط الوظائف مع نمط التسيير والإستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها وازدهارها الأمر الذي يسمح لها بمسيرة المحيط الذي تعيش فيه.

ولضمان استمراريته ونجاحها فان ما تستخدمه هيكلًا تنظيميًا متكونا من المديريات التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة.
- المديرية الفرعية للمعاشات.
- المديرية الفرعية للمسار المهني.

### تقديم المديريات للوكالة:

#### 1. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:

تتمثل المهمة الأساسية لهاته المديرية في التحكم بالعمليات المحاسبية ومقتصد به الوكالة حيث تقوم بتحليل النشاطات المالية الخاصة بها، وذلك من خلال التنسيق بين مصالحها وفروعها، وتتكون هذه المديرية من قسمين، قسم المالية والمحاسبة وقسم الحوالات.

#### - قسم المالية والمحاسبية:

##### أ. مصلحة المحاسبة:

مهمة مصلحة المحاسبة هو تسجيل كل العمليات المالية محاسبيا وأهم العمليات التي تم تسجيلها هي:

- إعطاء الأمر لدفع الفواتير.
- تسيير العمليات الخاصة بالوكالة من خلال مراقبة عمليات الخزينة.
- تحليل جباية الوكالة والشهر على احترام التنظيمات الخاصة بذلك.
- توجيه وتنسيق الأعمال مصالح الوكالة والشهر على قانونية نفقات الوكالة كما تقوم هاته المصلحة بصياغة تقرير نشاطها، ومن أهم الوثائق التي تستعملها.
- \* يومية الأجور.
- \* يومية الخزينة.

### في CNR

\* يومية الحسابات الجارية.

#### – قسم الحوالات:

يقوم هذا القسم بعملية إرسال الحوالات إلى المتقاعدين شهريا، وينقسم هذا القسم إلى:

#### مصلحة الدفع الأولى:

تقوم هذه المصلحة بإرسال الحوالات الخاصة بأول راتب للمتقاعدين.

#### مصلحة المراجعة:

تقوم هذه المصلحة بعملية مراجعة الحوالات شهريا.

#### المديرية العامة للإدارة:

تنقسم هذه المديرية إلى:

#### قسم الإدارة:

يتأأس هذا القسم شخص واحد وهو المدير وهو مسؤول على كل المصالح والوحدات وتفرع هذا القسم إلى:

#### مصلحة الإدارة:

يقوم بعملية الاحتفاظ بالملفات الخاصة بالعمال ويسجل كل المعلومات المتعلقة بهم (الحضور الغيابات العطل

وغيرها)، بحيث يتم التوقع على العطل من طرف المدير العام قبل أن تمنح للعمال.

#### خلية الأجور:

يقوم رئيس الخلية بعملية إعداد الحسابات أجور العمال شهريا وذلك إسنادا إلى المعلومات التي يتحصل عليها من رئيس

المصلحة.

#### قسم الوسائل العامة:

تتمثل مهمة هذا القسم في تجهيز المكاتب الموجودة على مستوى كل مصلحة وتلبية احتياجاتها بطلب من مسؤولي المصالح

وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن مخزونات الوكالة.

#### المديرية الفرعية للمعاشات:

تنقسم هذه المديرية إلى:

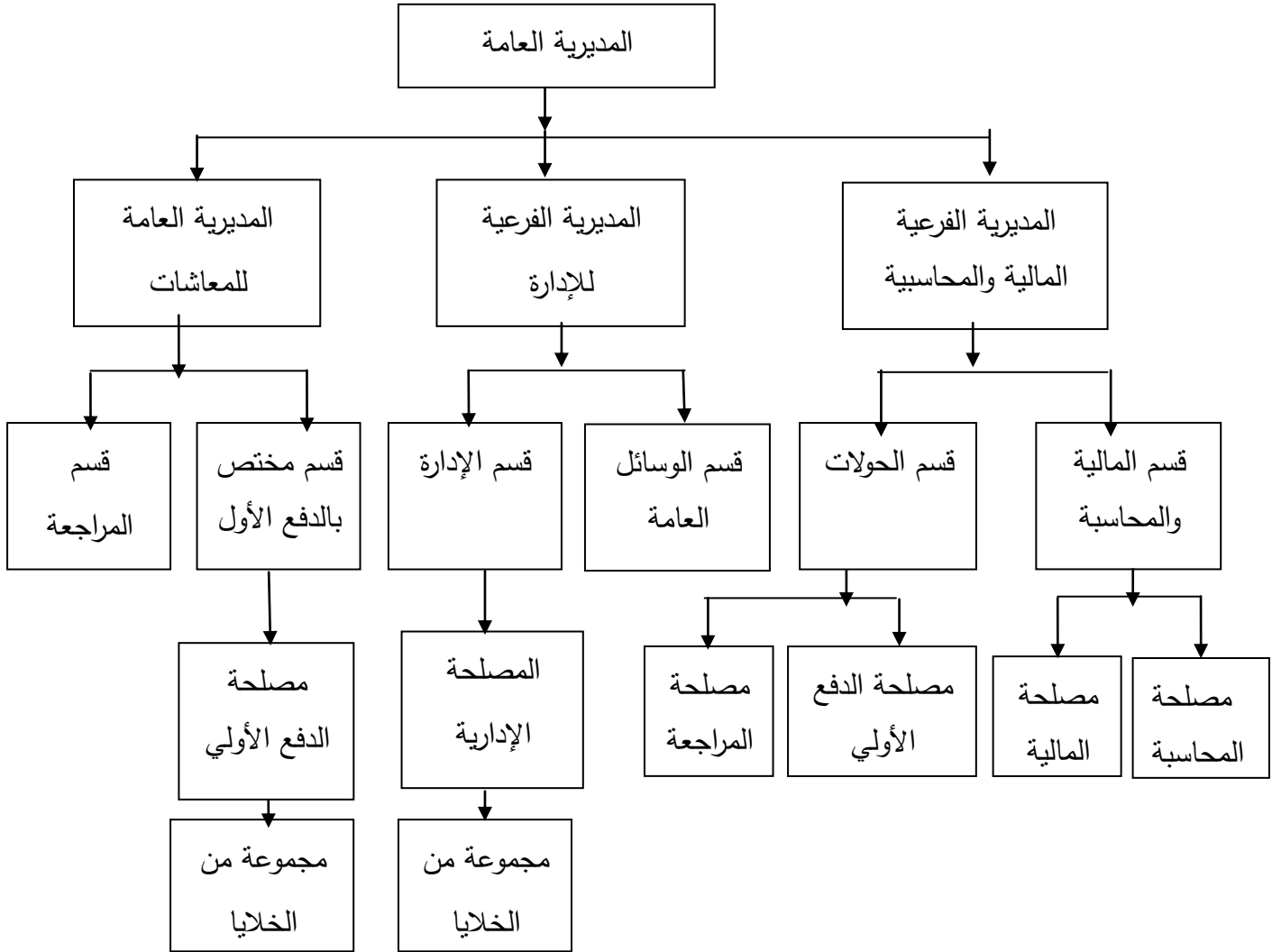
1. قسم الاستقبال وإيداع الملفات (طلب المنحة).

2. قسم مختص في الدفع الأولي: يقوم هذا القسم بعملية معالجة الملفات الخاصة بالمتقاعدين في حالة حصولهم على

زيادات في الأجور.

3. قسم المراجعة: يقوم هذا القسم بمراجعة الملفات الخاصة بالمتقاعدين في حالة حصولهم على زيادات في الأجور.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لوكالة CNR.



المصدر: مصلحة الإدارة.

#### المطلب الثالث: مهام الوكالة.

تقوم وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بما يلي:

- \_ دراسة طلبات الحصول على المعاش وضعية المعاشات.
- \_ تنظيم ومراقبة تسيير المعاشات ومنح التقاعد.
- \_ متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.
- \_ ضمان خدمة معاشات التقاعد طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- \_ تنظيم المعلومات للمؤمنين والمستخدمين.
- \_ القيام بالعمليات المرتبطة بإعداد ضبط المسار المهني للمؤمنين اجتماعيا.
- \_ السهر على تحليل حصص الاشتراكات المنسوبة إلى فرعي (التقاعد والتعاقد المسبق) بالاتصال مع مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- \_ ضمان التسيير الجاري للوسائل المادية والبشرية في الوكالة.
- \_ توفير الحماية القانونية اجتماعيا من خلال منحهم اجر التقاعد.
- \_ مسك المحاسبية وضمان تنفيذ العمليات المالية وتنسيقها.

## المبحث الثاني: ضغوط العمل داخل الصندوق الوطني لتقاعد لولاية بومرداس

أصبحت ضغوط العمل من أكبر التحديات التي تواجه موظفي الوكالة، التي تؤثر على مستوى أدائهم وجودة أعمالهم.

### المطلب الأول: واقع ضغوط العمل في الصندوق الوطني للتقاعد

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مسؤولة الخدمات الوكالة الصندوق الوطني للتقاعد ومن خلال إجابته لمختلف التساؤلات توصلنا إلى :

المؤسسة تعاني من ضغوط في العمل بسبب كثرة الأعمال، والتزايد الملحوظ والمستمر في إيداع ملفات التقاعد بنسبة كبيرة مما أدى إلى زيادة كبيرة في الضغوط على الموظفين .

شهدت حالة نزاع بين موظفتين بسبب هذه الضغوط المفروضة عليهما من العمل مما استدعى تدخل المدير العام لحدة النزاع وشدته، فكان قرار المدير توجيه عقوبات للموظفتين.

تمثلت في مايلي<sup>1</sup>:

1. خصم من راتب الشهري
2. ثلاثة أيام غياب للموظفتين
3. نزع سنتين من الخبرة المهنية

### المطلب الثاني: الأسباب الرئيسية لضغوط العمل وأثارها داخل وكالة الصندوق الوطني للتقاعد

بعد الإعلان عن القرار الوزاري، الذي يخص المشروع التمهيدي المعدل للقانون 83-12 المتعلق بالتقاعد والذي يلغي الأمر 97-13 المؤسس للتقاعد النسبي والتقاعد دو شرط السن، أدى إلى زيادة كبيرة في عملية إيداع ملفات التقاعد النسبي قبل الإلغاء الرسمي. (ملحق رقم 01)

بحيث سجل ارتفاع مستمر في عدد الملفات حيث بلغت في سنة 2014 ، 600 ملف أما في سنة

2015 فبلغ عدد الملفات 10000 ملف، أما في سنة 2016 فبلغ 13000. فارتفع في عدد الملفات والتزام الموظفين بمعالجتها في زمن محدد تسبب في ضغط كبير للموظفين<sup>2</sup>

- ✓ تختلف قدرة الموظف من شخص لآخر، فبالتالي ينتج عنه عدم تناسب قدرة الموظف مع حجم العمل
- ✓ المشاكل الاجتماعية والزوجية المؤثرة سلبا على العمل

<sup>1</sup>:مقابلة شخصية مع مسؤولة الخدمات ، سلمى حداد ، بتاريخ 18 افريل 2017، على الساعة 13:30  
<sup>2</sup>:مقابلة شخصية مع نائب المدير المعاشات، السيد لزالى لطفى، بتاريخ 8 ماي 2017 ، على الساعة 13:00

## في CNR

- ✓ الأعمال التي جعلت الموظفين يشعرون بالملل والضيق في العمل وعدم التوافق بين حجم المسؤولية ومقدار الصلاحيات
- ✓ زيادة في عدد الملفات المعالجة من 8 ملفات في اليوم الى 12 ملف يوميا في بعض الأوقات يحتاج إلى زيادة في أوقات العمل، حتى ينجز المهام الموكلة إليه، وقد ينتهي حتى أوقات الدوام الرسمي، فيضطر إلى نقل هموم العمل لمنزله مما يمنعه من الحصول على حياة عائلية سليمة
- ✓ عدد ساعات العمل ونقل بعض الأعمال إلى البيت لإتمامها.
- ✓ تدني مستوى العمل وعدم إنجاز العمل بالمستوى المطلوب .
- ✓ عدم الشعور بالأمان الوظيفي يعتبر تحديا حقيقيا فيعد شعور الموظف بلا أمان الوظيفي والتهديد المستمر والتهديد المستمر لوظيفته أو عمله ، سيولد ضغط نفسي للموظف<sup>3</sup>

## 2- آثار ضغوط العمل

### الآثار السلبية

- الإرهاق والتعب الشديد نتيجة لمضاعفة الجهد في العمل يوميا .
- النسيان لكثرة الملفات التي يستوجب معالجتها.
- القلق نتيجة لكثرة الأعمال.
- فقدان الشهية الذي يعتبر من أعراض التوتر النفسي.

### الآثار السلوكية

- تظهر على الموظفين بعض السلوكيات الناتجة عن زيادة ضغوط العمل.
- سوء التفاهم بين عمال الشباك وطالبي التقاعد.
- نقص جودة العمل .

### الآثار الجسمية

- ظهور أمراض على الموظفين.
- نقص النظر نتيجة العمل على جهاز الحاسوب طول اليوم .
- آلام الظهر نتيجة الجلوس الطويل.
- بالإضافة إلى آثار تخص الجانب الشخصي مثل إهمال الجانب العائلي.

<sup>3</sup>مقابلة شخصية مع شافيعه حليم، مسؤولة خلية الاسغاء، بتاريخ 18 افريل 2017 ،على الساعة 15:30

### المطلب الثالث : دور وكالة الصندوق الوطني في الحد من ضغوط العمل

لا يمكن إزالة ضغوط العمل كليتا في أي منظمة، ولكن يمكن التخفيف من حدة الضغط و إدارته.

- ✓ تطبيق أسلوب إداري منظم، من حيث تحديد الأدوار لكل موظف في الوكالة بشكل دقيق حتى لا يكون أي تعارض في الوظائف.
- ✓ تطبيق أسلوب إداري من حيث تحديد الأدوار حتى لا تكون أي تعارضات فيما بين الوظائف.
- ✓ تعامل المسؤول مع الموظفين بطريقة غير رسمية، عدم وجود حواجز مابين مسؤول المصلحة وموظفيها، مما يتيح للموظف العمل بكل ارتياحية
- ✓ توجيه عقوبات صارمة للموظفين
- ✓ توفير الوكالة الرعاية الطبية الدورية للموظفين
- ✓ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين
- ✓ إعداد برامج تكوين وتدريبية لكل موظف والتي مقرها في بئر خدام حيث شهدت زيادة ملحوظة في التكوين، حيث عرفت تزايد بنسبة 30 % من سنة 2015 إلى 2016.<sup>4</sup>
- ✓ التدريب الوظيفي للتغلب على المشاكل الجديدة، فعندما يتم تدريب الموظف على الأعمال الجديد سيعزز من أدائه الوظيفي
- ✓ وجود نمط قيادي صارم ساعد على التخفيض من نسبة الغيابات، حيث بلغت سنة 2015، 3640 يوم من الغيابات في حين بلغت عدد التأخرات 2430 ساعة، أما في سنة 2016 فسجل انخفاضا طفيفا حيث بلغ 3335 يوم، أما التأخرات 1234 ساعة تأخرا. (انظر ملحق رقم 02)

### المطلب الرابع: دور الموظفين في القضاء على الضغط في العمل

من خلال المقابلة التي قمنا بها في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية بومرداس مع إحدى الموظفات وما تم ملاحظته اتضح لنا :

- ✓ لكل موظف طريقة تميزه عن موظف آخر في كيفية التعامل مع الضغط في العمل.
- ✓ أغلبية الأفراد يفضلون الانسحاب والهروب من الضغط المعاش بالجلوس مع النفس، أو مع الأصدقاء لتناسي الضغط
- ✓ تعزيز التعاون بين الموظفين عن طريق الأنشطة الاجتماعية والخدمية داخل وخارج المؤسسة .
- ✓ روح التعاون بين الموظفين على إنجاز الأعمال مما يقلل من حدة الضغط .
- ✓ كفاءة الموظفين وقدرتهم على التغلب على الضغوط .الاستمرار في العمل رغم وجود ضغوط، فالضغط يمثل عامل إبداع لبعض الموظفين

<sup>4</sup>:مقابلة شخصية مع السيد شكير محمد، مسؤول مصلحة المستخدمين، بتاريخ 8ماي 2017 على الساعة 15:15

المبحث الثالث :إعداد استمارة الاستبانة وتحليلها

المطلب الأول : منهجية إعداد الاستبانة

1. كيفية إعداد الاستبيان

قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة وفق الموضوع المدروس في المؤسسة تم توزيعها بطريقة ميسرة. و قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المكتوبة في جدول، تحتوي على محاور كما يلي:

- المحور الأول : عبئ العمل
- المحور الثاني:غموض الدور
- المحور الثالث: صراع الدور
- المحور الرابع:تأثير ضغوط العمل على الموظف
- المحور الخامس: الأداء

قمنا بتوزيعها على 25 فرد، وتم الإجابة على كافة الأسئلة المقدمة. أي نسبة الإجابة 100%.

2. دراسة ثبات ودرجة صدق الاستبانة :

التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا تكرر تطبيقها على نفس العينة، ومن اجل التأكد من ثبات أداة دراسة الاستبيان ،تم حساب معامل الفاكروميخ على نفس العين،الأفراد  
الجدول رقم (3-1):معامل الفاكروميخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

Alpha de Cranach	Nombre d'éléments
,630	30

المصدر : من إعداد الطالبتين ، بالاعتماد على الإجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يوضح الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان قد بلغ (0,63) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ،ومنه هناك ثبات في محاور الاستبيان، أي أن الاستبيان تعطي نفس النتائج باحتمال متساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة .فقد تم استخدام اختبار Alpha Cornanches لقياس الاتساق الداخلي، بعد التأكد من صدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ، تم توزيع 25 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة ، وأمكن استرجاعها مكتملة البيانات ، أي ما نسبة 100% من الاستبيانات الموزعة

في CNR

المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستبانة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى معرفة الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظيفة، عدد أيام العمل ، المصلحة التي ينتمي إليها .

1- الجنس

الجدول رقم (3-2): توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
f	8	32,0	32,0	32,0
Valide H	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول يتضح إن 8 من الأفراد العينة إناثا، وهم يمثلون ما نسبة (32%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الذكور 17 أي ما نسبة (68%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل المختلط وأيضا إلى أن توزيع الاستبانة كان بطريقة ميسرة.

2- العمر

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins que 25	1	4,0	4,0	4,0
DE 26 à 35	6	24,0	24,0	28,0
Valide DE 36 à 45	11	44,0	44,0	72,0
, plus que 46	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن فردا من أفراد العينة، أي ما نسبته (4%) من الحجم الإجمالي للعينة تزيد عمرهم عن 25 سنة، في حين بلغ عدد الأفراد الذي يتراوح أعمارهم ما بين 26 و35، بلغ 6 أفراد ، أي ما نسبته (24%) من الحجم الإجمالي للعينة ، بينما بلغ عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم ما بين 36 و45 ، بلغ 11 ، أي ما نسبته (44%) من الحجم

في CNR

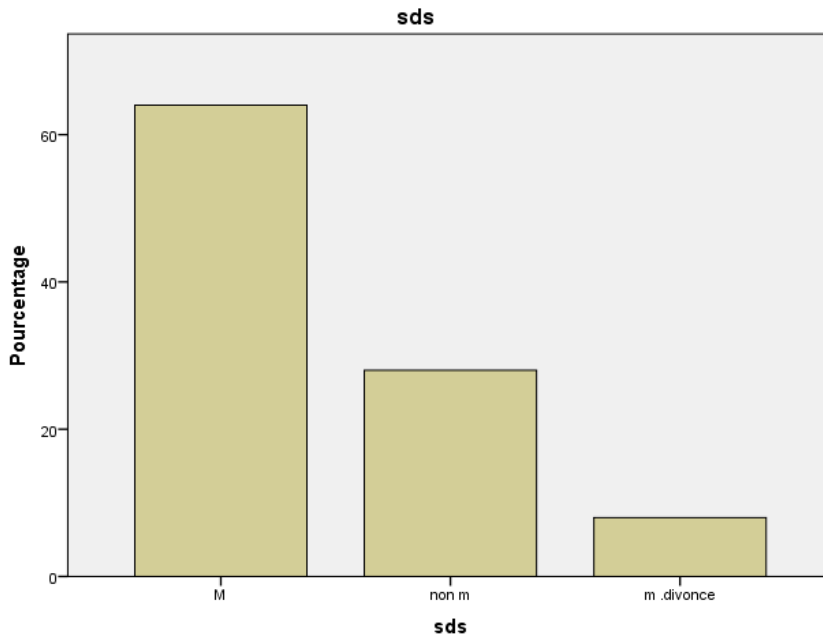
الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذي يزيد عمرهم عن 46 سنة بلغ 10 أفراد، أي ما نسبته (28%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية افراد العينة أن ما نسبته (72%) تزيد أعمارهم عن 36 سنة، وهي نتيجة تعكس مدى النضج الفكري للموظفين

3: الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم 3-4: الذي يمثل نسبة الأفراد حسب التوزيع الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
M	16	64,0	64,0	64,0
non mi	7	28,0	28,0	92,0
m .divorcé	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-1) يمثل توزيع الافراد الحالة الاجتماعية في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول و الشكل أن 16 من أفراد العينة متزوجون، وهم يمثلون ما نسبته (64%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الغير متزوجين 7 أي نسبة (28%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد المطلقين 2، أي ما

في CNR

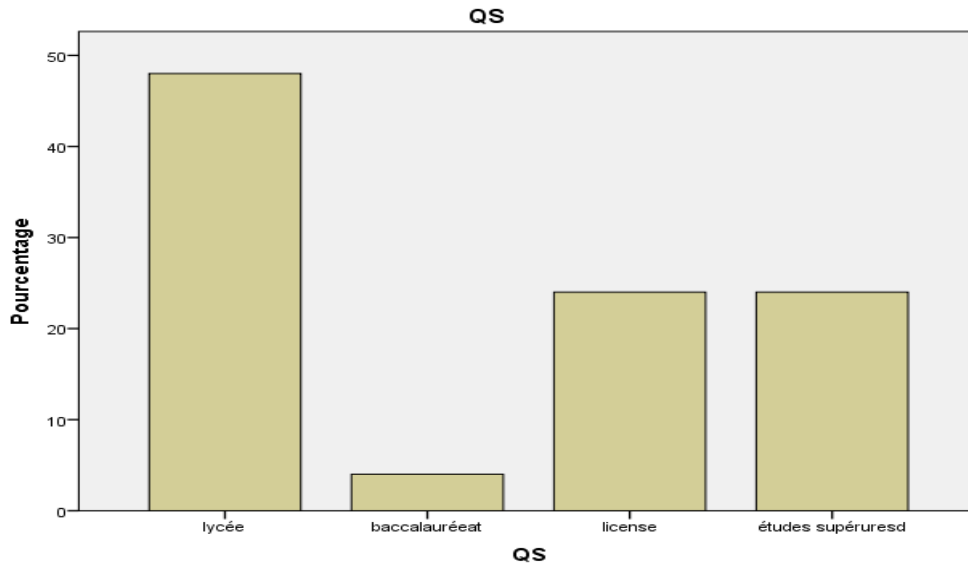
نسبة (8%) في بلغ عدد الأرامل 0 من إجمالي عدد الأفراد ،ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 36 سنة.

4-المؤهلات العلمية

الجدول رقم (3-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Lycée	12	48,0	48,0	48,0
baccalauréat	1	4,0	4,0	52,0
Valide License	6	24,0	24,0	76,0
études supérure	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-2):نسبة توزيع الأفراد المستوى التعليمي في العينة



المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على اجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 12 من أفراد العينة يملكون مستوى تعليمي ثانوي ، أي (48%) من الحجم الإجمالي ، في حين بلغ فردا واحدا متحصل على البكالوريا ، أي ما نسبة(4%) من إجمالي العينة ، في حين بلغ عدد الأفراد يملكون مستوى الجامعي 6 فردا ، أي ما نسبة (24%) من إجمالي حجم العينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى ما بعد التخرج 6 فردا ، أي ما نسبته (24%) من إجمالي حجم العينة . يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية

في CNR

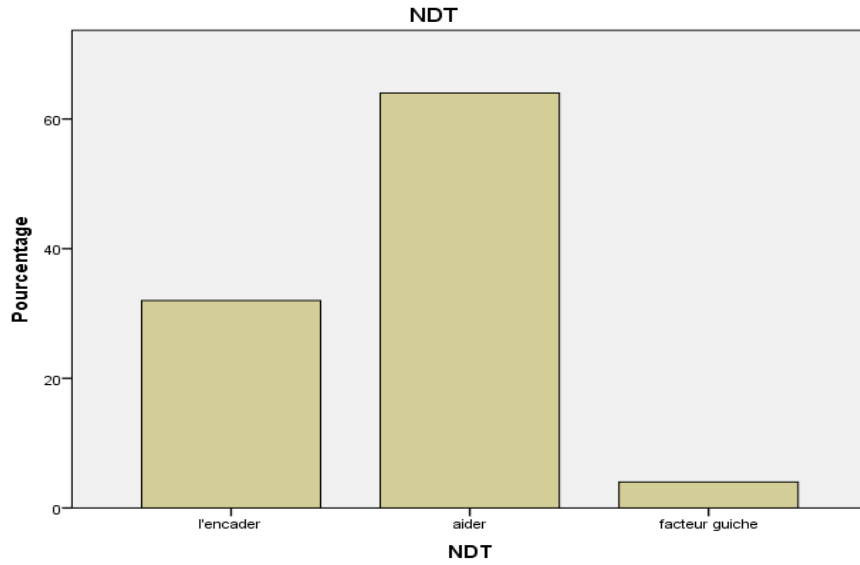
أفراد العينة (60%) من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم الدراسي ثانوي ، ويمكن إرجاع هذا إلى إن طبيعة التكوين على الوظيفة

5- طبيعة الوظيفة

الجدول رقم (3-6): توزيع العينة حسب الصنف الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
l'encadre	8	32,0	32,0	32,0
aider	16	64,0	64,0	96,0
facteur guiche	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-4): نسبة توزيع العينة حسب الصنف الوظيفي



المصدر: امن اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الشكلين السابقين أن 8 من الأفراد هم أبطار ، أي ما نسبة (32%) من الحجم الإجمالي ، في حين بلغ 16 فرد هم أعوان ، أي ما نسبة (46%) من الحجم الإجمالي ، وبلغ عدد الأفراد كعامل الشباك عاملا واحد ، أي ما نسبة (4%) من الحجم الإجمالي للعينة ، وهذا راجع إلي إن التوزيع محل الدراسة موزعة كالتالي (55%) لصنف الأعوان ، و (26%) لصنف الإطارات ، (19%) لصنف عمال الشباك

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

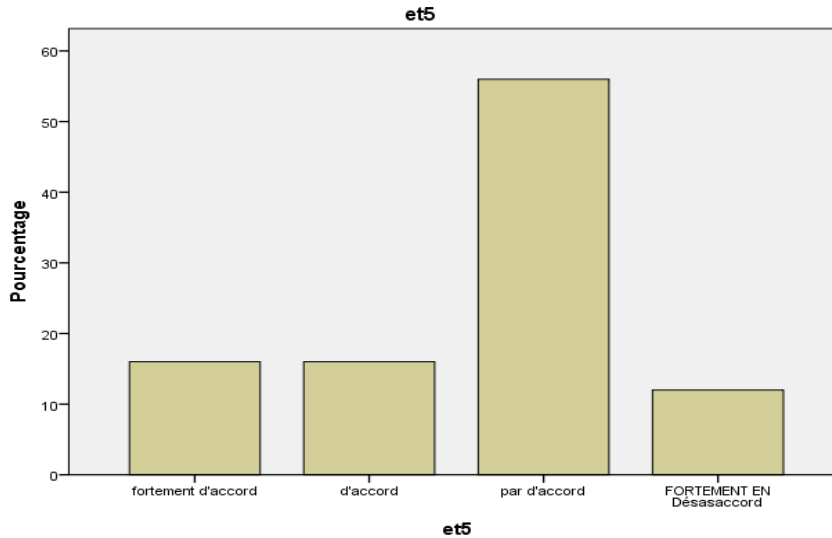
المحور الأول: عيب العمل

1- أعاني من سوء الإضاءة في العمل

الجدول رقم (3-7): يمثل عدد نسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة عن هذا العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	4	16,0	16,0	16,0
d'accord	4	16,0	16,0	32,0
Valide par d'accord	14	56,0	56,0	88,0
Fortement en désaccord	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-4): يمثل نسبة عدد الفراد الذين قامو بالاجابة عن هذه العبارة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

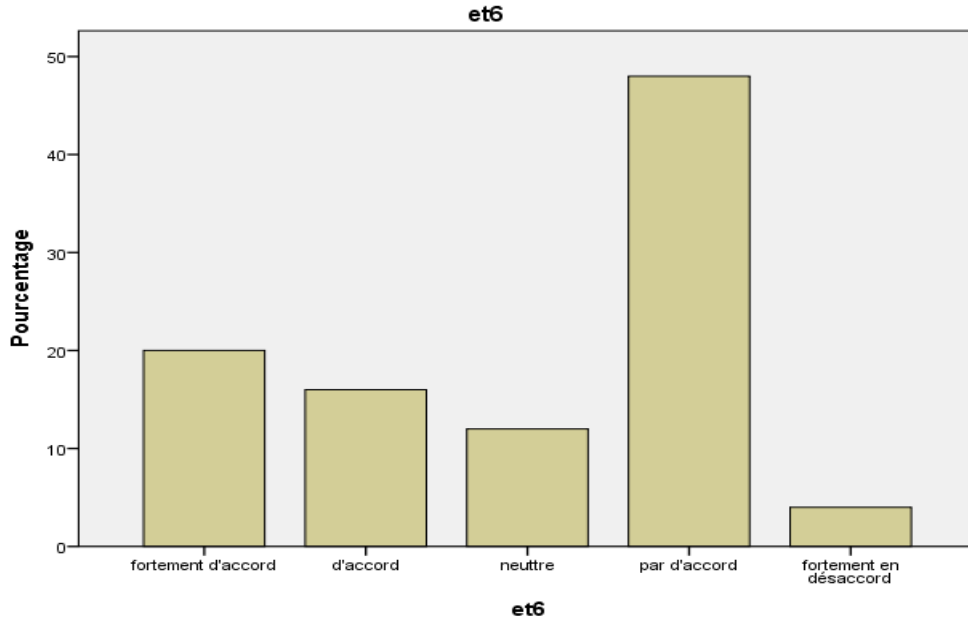
من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ إن عدد الأفراد الموافقين بشدة على سوء الإضاءة في العمل قد بلغ 4 أفراد ، أي ما نسبته (16%) من الحجم الكلي للعينة ، كما نلاحظ أن عدد الأفراد الموافقين قد بلغ 4 افراد ، أي ما نسبة (16%) من الحجم الكلي ، في حين الأفراد الغير موافقين قد بلغ عددهم 14 فردا " ، أي ما نسبته (56%) من الحجم الكلي للعينة ، أما الأفراد الغير موافقين بشدة هم 3 أفراد ، أي ما نسبته (12%) من الحجم الكلي للعينة ، من هذه النتائج نلاحظ أن غالبية الأفراد الغير موافقين بنسبة (86%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ نسبة الموافقين (32%) من الحجم الكلي للعينة ، وهذا يدل على حسن الإضاءة في المؤسسة ، وهذا يدل تهيئة الظروف المناسبة للعمل ،

2- كثير ما يتوقف العمل بسبب نقص الاحتياجات المطلوبة

جدول رقم (3-8): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة عن هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	5	20,0	20,0	20,0
d'accord	4	16,0	16,0	36,0
neutre	3	12,0	12,0	48,0
pas d'accord	12	48,0	48,0	96,0
fortement en désaccord	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-5): يمثل عدد ونسبة الافراد الذين قامو بالاجابة على هذه العبارة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ايجابيات افراد العينة و مخرجات spss

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن عدد الأفراد الموافقين بشدة على توقف العمل بسبب الاحتياجات المطلوبة قد بلغت عددهم 8 أي ما نسبته (20%) من الحجم الكلي للعينة، أما عدد الموافقين قد بلغ 4 أي ما نسبته (16%) من الحجم الكلي للعينة، أما عدد المحايدون قد بلغ عددهم 12 أي ما نسبته (12%) من الحجم الكلي للعينة، والأفراد الغير موافقين قد بلغ 12 فردا، أي ما نسبته (48%) من الحجم الكلي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الغير موافقين بشدة فقد بلغ فردا

في CNR

واحدا ، أي ما نسبته (4%) من الحجم الكلي للعيينة . من الحجم الكلي للعيينة ، ونلاحظ أن، غالبية الأفراد غير موافقين بنسبة (52%) من الحجم الكلي للعيينة وهذا راجع المؤسسة توفر كافة متطلبات العمل.

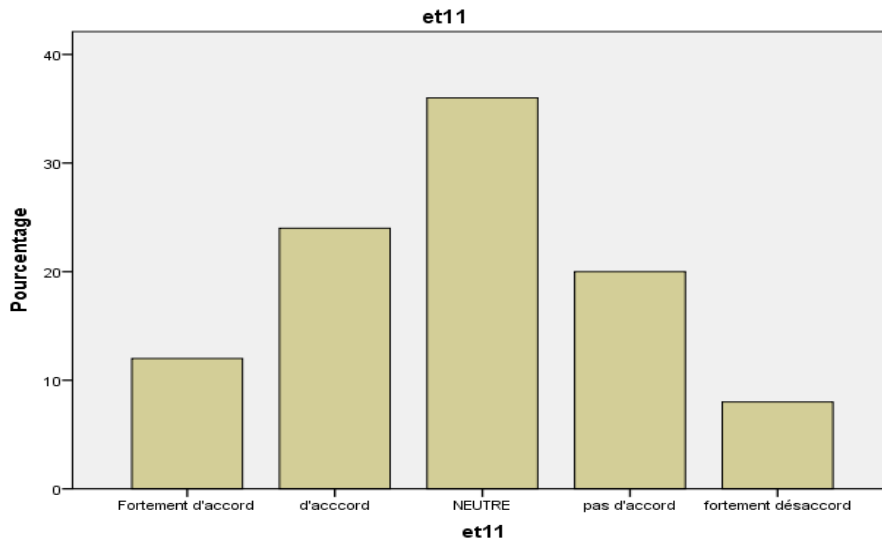
3- : غموض الدور

1- عدم وضوح المهام والمسؤوليات

الجدول رقم(3-8) :يمثل عدد ونسبة الافراد الذين اجابوا عن هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	3	12,0	12,0	12,0
d'accord	6	24,0	24,0	36,0
neutre	9	36,0	36,0	72,0
pas d'accord	5	20,0	20,0	92,0
fortement en désaccord	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-6):يمثل عدد ونسبة الافراد الذين اجابوا عن هذه العبارة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الافراد ومخرجات spss

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ ان، عدد الافراد الموافقين بشده على عدم وضوح المهام والمسؤوليات قد بلغ 3 افراد، أي ما نسبته(12%) من الحجم الكلي للعينه ، في حين بلغ عدد الافراد الموافقين 6 افراد، أي مانسبته(24%) من الحجم الكلي ،في حين بلغ عدد الفراد المحايدين 9 افراد ، أي مانسبته(36%) من الحجم الكلي للعيينة ،في حين عدد الغير موافقين بلغ 5 افراد أي مانسبته(20%) من الحجم الكلي للعينه ،وبلغ عدد الافراد الغير موافقين بشده 2 افراد ،أي ما

في CNR

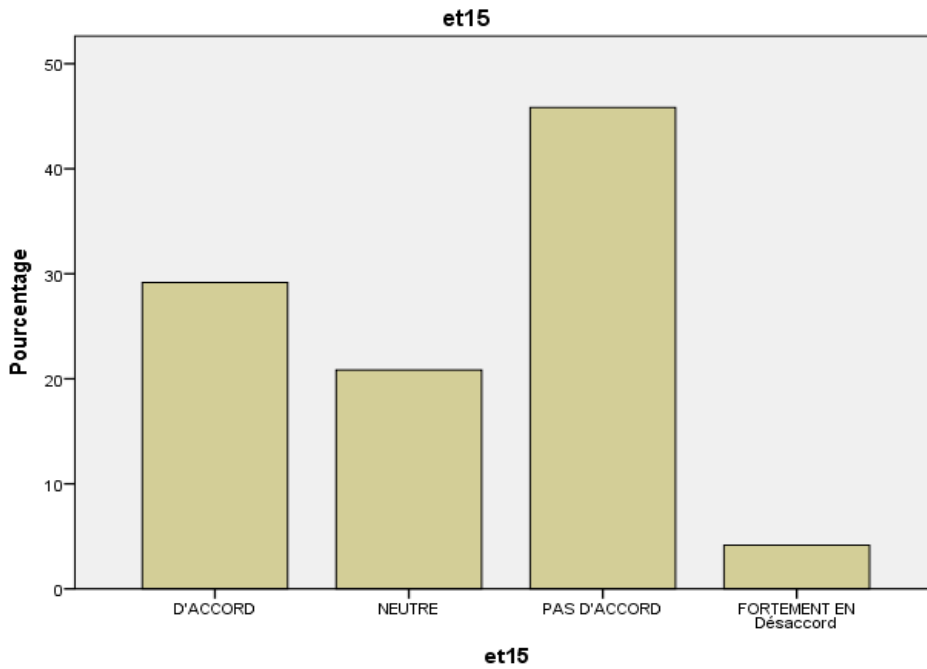
نسبته (8%) من الحجم الكلي للعينة، نلاحظ من خلال النتائج تقارب في النسب وهذا راجع لطبيعة الوظيفة، وايضا لشاغل الوظيفة ودرجة تمكنه من الوظيفة .

2-أواجه بعض المشاكل في العمل

الجدول رقم (3-10): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة عن هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	7	28,0	29,2	29,2
NEUTRE	5	20,0	20,8	50,0
PAS D'ACCORD	11	44,0	45,8	95,8
FORTEMENT EN Désaccord	1	4,0	4,2	100,0
Total	24	96,0	100,0	

الشكل رقم (3-8): يمثل عدد الافراد ونسبة الافراد الذين اجابو عن هذه العبارة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ايجابات أفراد العينة ومخرجات ssps

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يوافقون بشدة على وجود مشاكل بالعمل بلغو 7 افراد ، أي ما نسبته (28%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الموافقين 5 أفراد، أي ما نسبته (20%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد المحايدين 11 فردا ، أي ما نسبته (44%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الغير موافقين فردا واحدا ، أي ما نسبته (4%) من الحجم الكلي للعينة ، وبلغ عدد الأفراد الغير موافقين بشدة

في CNR

24 فردا ، أي ما نسبته (9%) من الحجم الكلي للعينة ، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن غالبية الأفراد لا يوافقون على وجود مشاكل بالعمل بنسبة (100%) هذا يمكن ربطه بعمر الموظفين حيث اغلبيه الموظفين يفوق 46 سنة أي وصولهم إلى درجة عالية من النضج والوعي ، والخبرة المهنية .

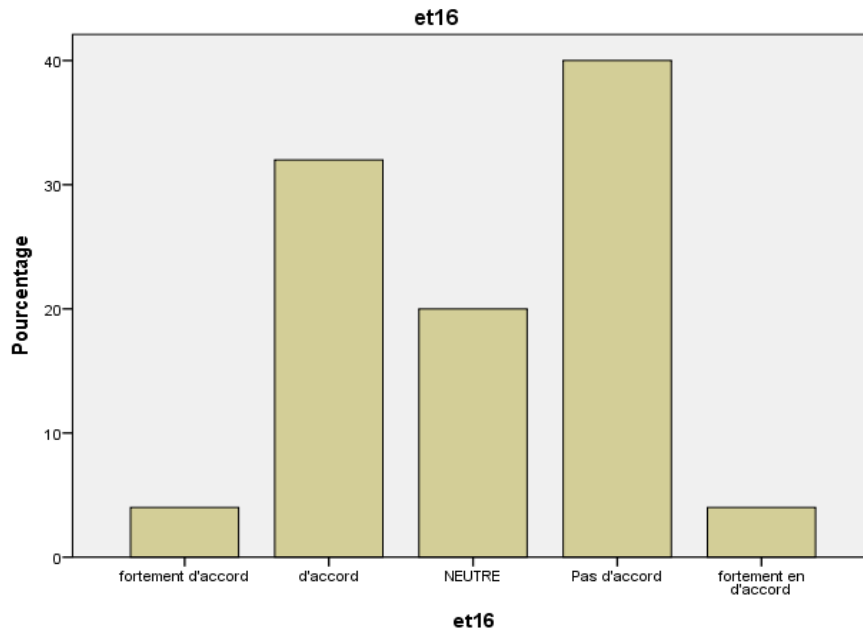
المحور الثالث : صراع الدور

1-تدخل الآخرين في مجال عملي مما لا يتيح لي أن اعمل بأريحية

spssالجدول رقم(3-11) :يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة عن هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	1	4,0	4,0	4,0
d'accord	8	32,0	32,0	36,0
neutre	5	20,0	20,0	56,0
Pas d'accord	10	40,0	40,0	96,0
fortement en d'accord	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-7) : يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذا السؤال



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد الدراسة ومخرجات spss

في CNR

نلاحظ من خلال الشكلين انه قد بلغ عدد الأفراد الموافقين بشدة على تدخل الآخرين في مجال عملهم مما يسبب لهم التوتر قد بلغ 1 ، أي ما نسبته (4%) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الموافقين 8 أفراد ، أي ما نسبته (32%) من الحجم الكلي للأفراد ، أما المحايدون بلغ 5 أفراد أي ما نسبته (20%) من الحجم الكلي للعينة ، أما الغير موافقين فقد بلغ 10 فرد ، أي ما نسبته (40%) من الحجم الكلي ، في حين بلغ عدد الأفراد الغير موافقين بشدة فردا واحدا ، أي ما نسبته (4%) من الحجم الكلي للعينة ، من خلال النتائج نلاحظ أن أغلبية الأفراد غير موافقين ، حيث بلغت نسبتهم (44%) من الحجم الكلي وهذا نرجعه إلى طبيعة العلاقة بين الموظفين

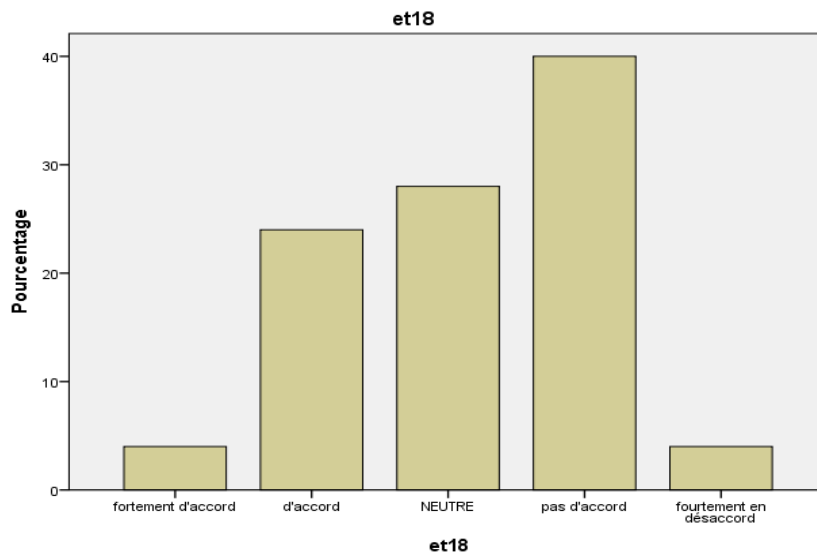
المحور الرابع : تأثير ضغوط العمل على الموظف

1- اشعر بالملل من تكرار نفس العمل والمهام

الجدول رقم (3-12) : يمثل عدد ونسبة الأفراد المجيبين عن هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	1	4,0	4,0	4,0
d'accord	6	24,0	24,0	28,0
neutre	7	28,0	28,0	56,0
pas d'accord	10	40,0	40,0	96,0
fortement en désaccord	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم ((3-8): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذه العبارة



المصدر : من أعداد الطالبان بالاعتماد على ايجابات أفراد الدراسة ومخرجات spss

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن عدد الأفراد الموافقين بشدة بلغ عددهم فردا واحدا أي ما نسبته (4%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الموافقين 6 أفراد ، أي ما نسبته (24%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين

في CNR

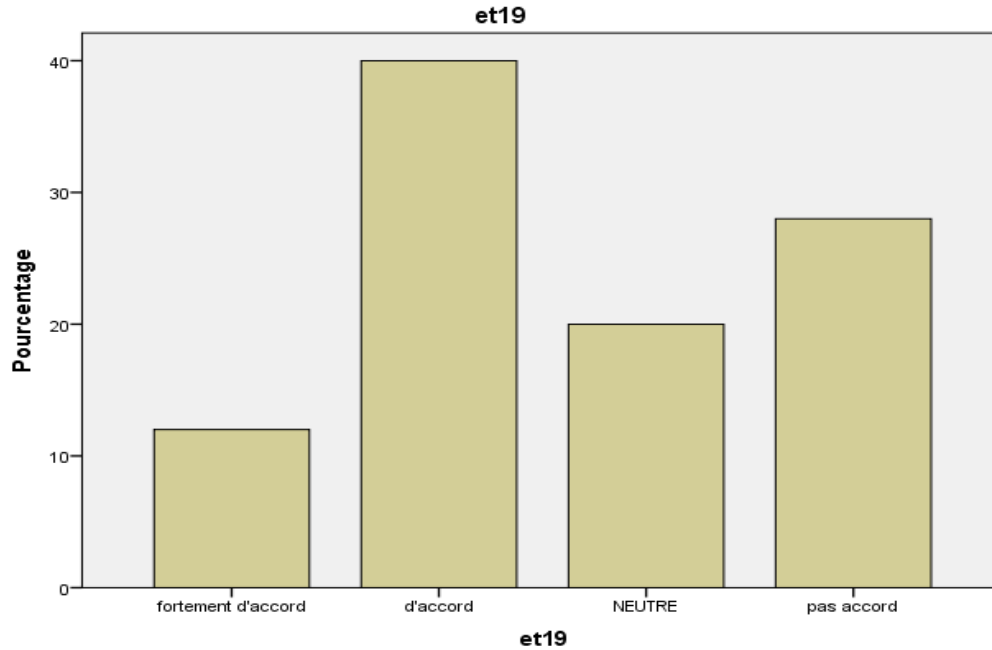
بلغ عدد الأفراد المحايدون 7 أفراد أي ما نسبته (28%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الغير موافقين 10 أفراد ، أي ما نسبته (40%) من الحجم الكلي للعينة ، أما عدد الأفراد الغير موافقين بشده 1 أي ما نسبته (4%) من الحجم الكلي للعينة ، نلاحظ من خلال النتائج نسبة الغير موافقين قد بلغت (44%) في حين بلغ نسبة الموافقين (30%) من الحجم الكلي وهذا راجع إلي أن اغلبية الموظفين يتميزون بالا قدميه في العمل مما يجعلهم يتمتعون بالخبر الكافيه لتعامل مع الضغط في العمل

2- أصاب بالصداع بدون سبب

الجدول رقم (3-13): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذا السؤال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	3	12,0	12,0	12,0
d'accord	10	40,0	40,0	52,0
Valide NEUTRE	5	20,0	20,0	72,0
pas accord	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-9): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذا السؤال



المصدر : من أعداد الطالبين بالاعتماد على ايجابات أفراد الدراسة ومخرجات spss

في CNR

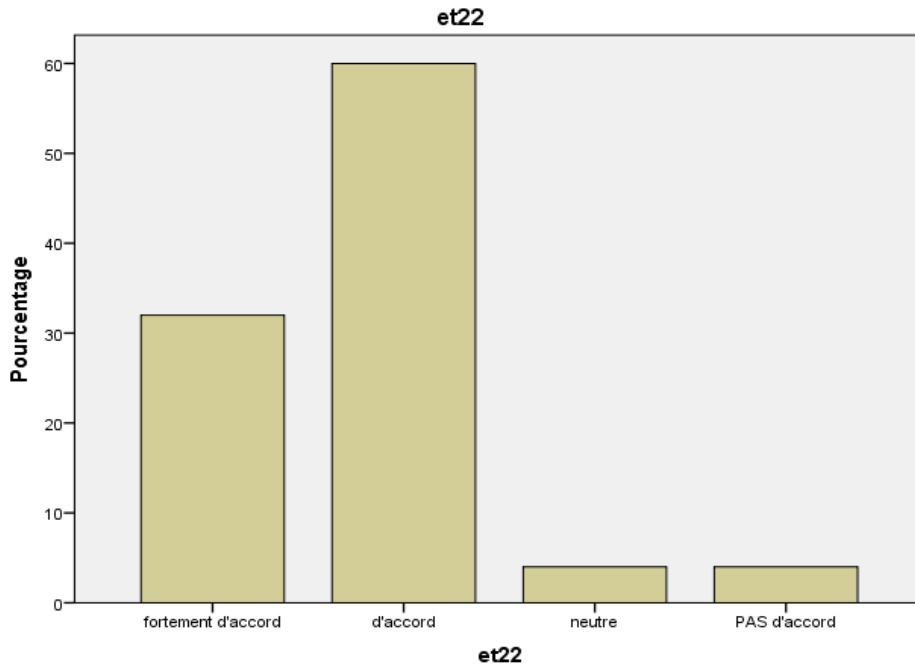
من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن عدد الأفراد الموافقين بشدة على الإصابة بالصداع بدو سبب في العمل 3 أفراد أي ما نسبته (12%) من الحجم الكلي للعينة، أما عدد الأفراد الموافقين بلغ 10 ، أي ما نسبته (40%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد المحايدين 10 افراد ، أي ما نسبته (20%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الغير موافقين بشدة 7، أي ما نسبته (28%) من الحجم الإجمالي . يتضح لنا من خلال النتائج إن النسبة الأكبر هي نسبة الأفراد الموافقين حيث بلغ(25%) من الحجم الكلي ، وهذا سببه الضغط في العمل بسبب زيادة طلبات التقاعد

3- اشعر بفقدان النشاط والحيوية في العمل

الشكل رقم ((3-14): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	8	32,0	32,0	32,0
d'accord	15	60,0	60,0	92,0
Valide neutre	1	4,0	4,0	96,0
pas d'accord	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم((3-10): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذه العبارة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ايجابيات الأفراد ، ومخرجات spss

يوضح الشكلين السابقين ان عدد الأفراد الموافقين بشدة قد بلغ عددهم 8 أفراد أي ما نسبته (32%) من الحجم الكلي للعينة ، حين بلغ عدد الأفراد الموافقين 16 فردا أي ما نسبته(40%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة ، أما عدد

في CNR

الأفراد المحايدون فردا واحدا ، أي ما نسبته (4%) من الحجم الكلي ، في حين بلغ الغير موافقين 1 فردا ، أي ما نسبته (4%) من الحجم الكلي للعينة . نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها ان عدد الأفراد موافقين على شعورهم بالتعب وعدم الحيوية وهذا راجع إلى ضغوط العمل الذي سببه زيادة مرتفعه لطلبات التقاعد مما سبب لهم تطلب منهم بذل جهد أكبر في العمل وبالتالي التعب والإرهاق.

5-الأداء

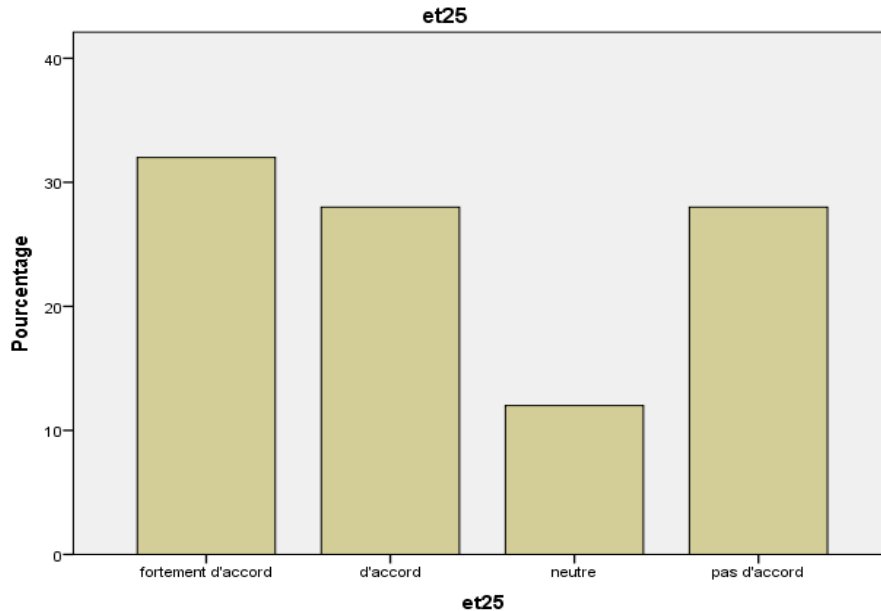
1-أنجز عملا يفوق في العادة توقعات رؤسائي

الجدول رقم ((3-15): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	8	32,0	32,0	32,0
d'accord	7	28,0	28,0	60,0
neutre	3	12,0	12,0	72,0
pas d'accord	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات الأفراد ومخرجات spss

الشكل رقم (3-11): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذه العبارة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة، ومخرجات spss

في CNR

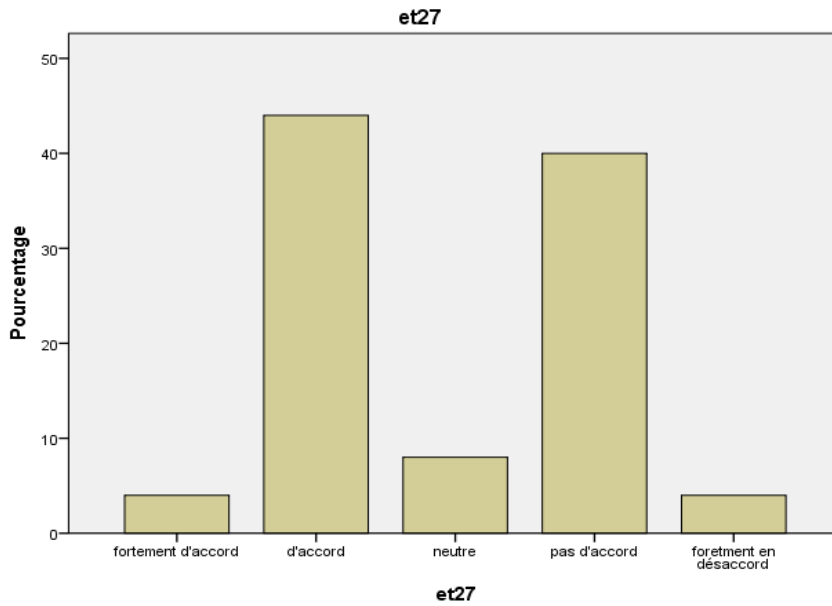
من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن انجازهم لأعمال تفوق توقعات المرؤوسين افرء ، أي ما نسبته (32%) من الحجم الكلي للعينة ، أما عدد لأفراد الموافقين 7 أفراد أي ما نسبته (28%) من الحجم الكلي ، أما عدد الأفراد المحايدين فقد بلغ 3 ، أي ما نسبته (12%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الغير موافقين 3 ، أي ما نسبته (28%) من الحجم الكلي للعينة . نلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية الأفراد موافقون على انهم يقومون بأعمال تفوق توقعات بحث بلغ نسبتهم (60%) من الحجم الكلي وهذا راجع الي ان الموظفين ذات كفاءة عالية والتكوين الجيد.

2- سبق أن تقدمت بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي

الجدول(3-16): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة على هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	1	4,0	4,0	4,0
d'accord	11	44,0	44,0	48,0
neutre	2	8,0	8,0	56,0
pas d'accord	10	40,0	40,0	96,0
foretment en désaccord	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم(3-11) : يمثل نسبة الأفراد الذين قاموا بالإجابة عن هذه العبارة



المصدر : من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

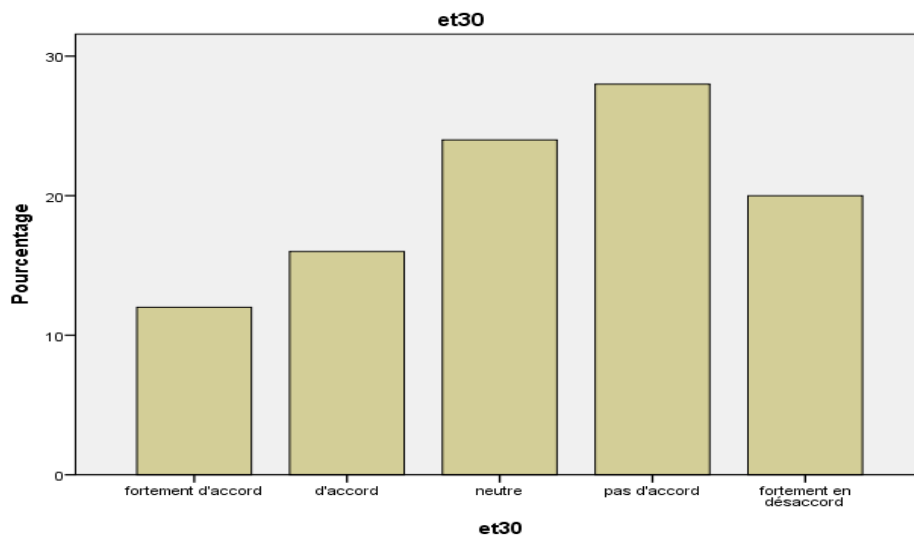
في CNR

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين انه قد بلغ عدد أفراد الموافقين بشدة قد بلغ فردا واحدا ، أي ما نسبته 4 من الحجم الكلي من الحجم الكلي ، في حين بلغ عدد الأفراد الموافقون 11 فردا ، أي ما نسبته (44%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد المحايدين 2 أفراد ، أي ما نسبته (8%) من الحجم الكلي للعينة ، اما عدد الأفراد الغير موافقين بلغ عددهم 10 أفراد ، أي ما نسبته (40%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين قد بلغ عدد الأفراد الغير الموافقين بشده فردا واحدا ، أي ما نسبته 4 من الحجم الكلي للعينة ، من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين وافقوا على تقديم أفكار جديدة للمؤسسة قد بلغ (44%) من الحجم الكلي للعينة ، بالمقارنة مع الغير موافقين حيث بلغ (44%) من الحجم الكلي للعينة وهذا يدل على إن المؤسسة تحتوي على موظفين ذات كفاءة 3-ان الراتب يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به

الجدول رقم(3-17): يمثل عدد ونسبة الأفراد الذين أجابوا عن هذه العبارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement d'accord	3	12,0	12,0	12,0
d'accord	4	16,0	16,0	28,0
neutre	6	24,0	24,0	52,0
pas d'accord	7	28,0	28,0	80,0
fortement en désaccord	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الشكل رقم (3-12): يمثل عدد الأفراد ونسبة الذين اجابوا عن هذه العبارة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ابحاث أفراد الدراسة ومخرجات SPSS

## في CNR

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد لأفراد الذين وافقوا بشده على أن الراتب يتناسب مع طبيعة العمل حيث بلغ عددهم 3 أي ما نسبته (32%) من الحجم الكلي للعينة، أما عدد الأفراد 4 أفراد، أي ما نسبته (16%) من الحجم الكلي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد المحايدين 6 أفراد ، أي ما نسبته (24%) من الحجم الكلي ، في حين بلغ الأفراد الغير موافين 7 أفراد ، أي ما نسبته (28%) فردا من الحجم الكلي ، في حين بلغ عدد الأفراد الغير موافين بشده 5 أي ما نسبته (20%) من الحجم الكلي ، يتضح من خلال النتائج إن نسبة الغير موافقون على تناسب الراتب مع طبيعة العمل وهذا راجع إلى تزايد الأعمال مع ثبات الأجر ، وخصصا أن في وكالة الصندوق الوطني لتقاعد حيث شهد زيادتا كبيره في طلبات على التقاعد و بالتالي زيادة لعيء على الموظفين

#### خلاصة:

إن الضغوط العمل في المنظمة لها مظهر واقعي باعتبار أن الضغط في العمل معاش من طرف الفرد والمنظمة معا، فالمنظمة تعتبر الضغط كعائق لا بد من معالجته، والدراسة التطبيقية بينت أن الضغوط لها علاقة قوية بالأداء الفعلي للموظفين، فالمعالجة هذه الضغوط لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الآثار الإيجابية والآثار السلبية لضغوط العمل التي تكون على الفرد الموظف في المنظمة وما تتحمله المنظمة من تكاليف، فتعتبر الضغوط كمؤشر لقياس مدى فعالية الموظف داخل المنظمة ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

الضغط في العمل هو ظاهرة حتمية في حياة الفرد سواء الشخصية، أو المهنية، المتمثل في ردود الفعل الجسدي أو النفسي والتي تحدث عندما لا يكون توافق فيما بين متطلبات الوظيفة، وقدرات الفرد بحد ذاته، والنتائج عن مختلف المواقف المتغيرات الموجودة داخل بيئة العمل سواء كانت الناتجة عن البيئة الاجتماعية، وعن التفاعلات الاجتماعية ما بين الفرد داخل أماكن العمل والتي تحدث بين الفرد والجماعات في العمل ومختلف المفرقات التي توجد بين الأفراد كالجنس والدين التي، والناجمة عن البيئة الخارجية كالتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، أو قد يكون مصدر نابع من البيئة العمل نفسها أو المناخ التنظيمي كالظروف المادية، نمط القيادة، نظام الحوافز والأجور.

تختلف درجة تأثير ضغط العمل على أداء الموظفين في المنظمة، من فرد إلى آخر، وبالنسبة لبعض الأفراد، يعتبر العنصر الذي يحدد مدى كفاءة الفرد في التعامل مع مختلف المواقف المحرجة، وإيجاد الكيفية المثلى للتعامل مع الضغوط والتخلص منها.

لقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على تأثير زيادة ضغوط العمل على أداء الموظفين في المنظمة، لذلك اخترنا وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية بومرداس، التي أردناها أن تكون جانبا واقعا لتطبيق دراستنا وذلك من خلال توزيع الاستبيان يضم مجموعة من الأسئلة تمحورت حول ظروف العمل والعوامل المسببة لضغوط العمل والمؤثرة على أداء الموظفين.

لنصل في الأخير إلى استخلاص النتائج، ومن خلالها قدمنا مجموعة من التوصيات والاقتراحات وكذلك آفاق الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

النتائج النظرية :

- ✓ تنتج ضغوط العمل عن عوامل خارجية، و عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وعوامل تصدر من ذات الفرد نفسه.
- ✓ ضغط العمل قد يعبر عن الجانب الايجابي الذي يكون أحيانا لا مفر منه، يساعد في الحفاظ عن على والقدرة على العمل والتعلم لدى العامل.
- ✓ ضغوط العمل هو من بين العناصر التي تحدد درجة كفاءة الفرد والكيفية التي يتعامل بها اتجاه المواقف المحرجة والصعبة التي يواجهها أثناء العمل.
- ✓ لضغوط العمل آثارا ايجابية وسلبية، تؤثر على الفرد كما تؤثر أيضا على المنظمة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- تؤثر ضغوط العمل على أداء الموظفين سلبا أو ايجابيا، كل حسب شخصية الموظف فهناك بعض الأفراد لا يبدعون إلا في الضغط (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة و الفرضية الأولى)، و أيضا حسب مستوى الضغط فكلما كان الضغط مرتفع عن المستوى الطبيعي له أو منخفض عليه فهذا يؤثر سلبا، وكلما كان في مستوياته الوسطى اثر ايجابيا على أداء الموظفين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، وأيضاً صحة الفرضية الثالثة المتمثلة في وجود علاقة سلبية وإيجابية بين الأداء والضغط في العمل.
- ✓ لا يمكن القضاء الكلي على الضغوط في العمل، بل يمكن معالجتها عن طريق استخدام عدة استراتيجيات لمساعدة الموظفين على تجنب الضغوط في العمل.

## الخاتمة العامة

أما أهم النتائج الميدانية ، فتمثل في :

### النتائج الايجابية

- ✓ توفر روح العمل الجماعية والتعاون المتبادل بين الموظفين، والاحترام والتقدير،
- ✓ توفر كم هائل من الدوريات التدريبية و التكوينية بما يتناسب و متطلبات العمل، دون التمييز بين الموظفين.
- ✓ الاهتمام البالغ من قبل المؤسسة على الكفاءات، و المهارات التي تمتلكها،
- ✓ توفير المراقبة الطبية والدورية للموظفين ، وهذا يدل على حرص المؤسسة على صحة موظفيها .

### النتائج السلبية :

- ✓ عدم الاهتمام والحرص على الخدمات الاجتماعية (إطعام، النقل ) كذا عدم الاهتمام بالظروف الاجتماعية أو الشخصية، وهذا ما تثبته الفرضية الأولى.
- ✓ ضعف نظام التحفيز سواء المادي أو المعنوي ، بحيث أن الأجر ثابت مهما تزايدت الأعمال، بحيث لا يتمشى مع الجهد المبذول .
- ✓ إرهاق كاهل الموظف بكمية أعمال تفوق قدرته مما يسبب له الضغط.
- ✓ يعاني معظم الموظفين من مشاكل صحية، و خاصة الأم الظهر، و نقص النظر، هذا راجع لزيادة الأعمال.
- ✓ يعاني معظم موظفين وضغوطات بسبب الزيادة المستمرة في عدد الملفات طالبي التقاعد ، والتزامهم بوقت محدد لمعالجة هذه الملفات
- ✓ ضعف في نسبة أداء الموظفين، وهذا نظرا لزيادة مستوى الأعمال، أي زيادة الضغط في العمل، وهذا ما أثبتته ألفرضيه الثانية، والجزء الأول من الفرضية الثالثة؛

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التحصل عليها من خلال هذه ، فانه يمكن تقديم بعض التوصيات والمتمثلة أساسا في:

- ✓ الحرص على مراعاة الظروف الاجتماعية للموظفين
- ✓ تفعيل نظام الحوافز ، الذي من شأنه أن يرفع من مستوى أداء الموظفين.
- ✓ إعادة النظر في زيادة في الأجر بما يتلاءم مع زيادة في أوقات العمل ، وكمية العمل.

واجهنا عدة صعوبات عند قيامنا بهذه الدراسة هي:

- صعوبة التفرقة بين المصطلحات العلمية الموجودة لكثرة المفاهيم فيها وكثرة وجهات النظر واختلافها من باحث لآخر ومن مرجع لآخر سواء بالعربية أو الأجنبية.
- موضوع الدراسة حساس لأنه يمس الجوانب الخاصة بالإنسان وخاصة الجانب النفسي السلوكي .
- تحفظ بعض الموظفين بالتصريح بمعلومات موضوع بحثنا، ورفض بعض الموظفين ملاً الاستبيان .

### أفاق الدراسة :

اتضح لنا عند القيام بهذه الدراسة عدة إشكاليات جديدة بالطرح لمواصلة البحث لاسيما أن هذا الموضوع يتسم بالمرونة، والتغير مما يدفعنا إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقا لهذه الدراسة منها : .

- نماذج معالجة الضغوط في المؤسسة الخدمية (المستشفى ، جامعة،...)
- أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد
- الاستراتيجيات المساعدة على تجنب ضغوط العمل
- دراسة إحصائية لأثار ضغوط العمل

وأخيرا إن هذا العمل هو مجرد بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون الله تعالى، ونسال الله العظيم أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجو تحقيقها في هذا النوع من المعرفة، نظرا إلى أن هذا العمل اجتهاد بشري، مما يجعله يمس بعض النقائص، وهو يحتاج إلى توجيه، فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن أنفسنا والشيطان، والحمد لله رب العالمين

## قائمة المراجع:

## المراجع باللغة العربية:

## - الكتب

1. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، الطبعة الأولى، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر سنة 2000.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في منظماتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
4. أحمد نور، مبادئ المحاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
5. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة أحمد أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
6. حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار الزهوان، 2004.
7. حسن زاوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
8. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007.
10. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
13. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
14. عبد القادر سعيد نبات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2009.
15. عياصرة معن محمود، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
16. فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
17. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
18. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وسلوك الفرد والجماعية في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1994.

19. لعحالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى العمال، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، 2014.
20. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
21. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
22. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
23. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
24. محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
25. محمد قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
27. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاه المعاصر، الطبعة الأولى، دار مجموعة النيل العربية، مصر.
28. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2005، ص: 146.
29. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الرابعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
30. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
31. وائل محمد صبحي إدريس، توجيه الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
32. يوسف حكيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، دار مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

#### - المذكرات

33. أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014.
34. بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2009، 2010.
35. بن موسى فاطمة الزهرة، أثر ظروف العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012.
36. تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على المستوى ضغط العمل، رسالة الماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 28.
37. تلواخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكر تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013.

38. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007.
39. رزاق إيمان، أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصري صرباح، ورقلة، 2012.
40. سامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
41. سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، المعهد الطبي، 2013.
42. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2009.
43. لعالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، 2014-2015، ص 102.
44. وفاء أحمد محمد، تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل الماجستير غير منشورة، معهد الإدارة الرصافة، 2002.

*المراجع باللغة الفرنسية:*

1. les conditions de travail; **le stress dans les organisations** » **centre de recherche et d'études en gestion** « CREG », université de pav et des pays de l'Adour, 2007-2008
2. « stress Au travaille ; un défi collectif » **journe Africain** « SST », 27 avril 2016, AB, DJAN, cote d'ivion

" الاستبيان "

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

أخي/أختي الموظف(ة):

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للحصول على المعلومات الضرورية حول "أثر زيادة ضغوط العمل على أداء العاملين" مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وأن جميع إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية منكم سوف يكون لها أهميتها في إكمال هذا البحث.

ملاحظة:

- نرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة X بالمكان المناسب لها.
- الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستبانة مع إعادتها في الأخير.

تقبلوا منا فائق والإحرام شاكرين لكم

حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:

بويكير أمال

من إعداد الطالبتين:

+ - العوادي نجاه.

+ زميت ابتسام

المعلومات الشخصية:

- ❖ العمر:  25 أو أقل  من 26 - 35  36 - 45  أكبر من 46.
- ❖ الجنس:  ذكر  أنثى.
- ❖ الحالة الاجتماعية:  متزوج  أعزب  مطلق  أرمل.
- ❖ المؤهلات العلمية:  ثانوي  بكالوريا  ليسانس  دراسات ما بعد التدرج.
- ❖ طبيعة الوظائف:  إطار  عون  عامل الشباك.
- ❖ عدد أيام العمل:  4 أيام  5 أيام  6 أيام.
- ❖ المصلحة الذي تنتمي إليه:  شؤون الإدارة  المالية  الإعلام الآلي  غير ذلك.
- هل تعرف أي معلومات سابقة عن ضغوط العمل؟  نعم  لا.
- ❖ ما مستوى ضغوط العمل لديك:  مرتفع  متوسط  منخفض  لا أعلم.
- ❖ هل تستطيع التقليل من ضغوط العمل التي تواجهها؟
- الذهاب إلى الطبيب.
- الجلوس مع أصحاب والأصدقاء.
- الجلوس مع النفس.
- ❖ ما تصنيفك لمشكلات العمل التي تواجهها؟
- مشكلة صحية.
- مشكلة اجتماعية.
- مشكلة شخصية.
- أخرى.

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>• الأداء</b>					
- أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافية إلى مهامي الحالية.					
- أرى أن معدل أخطائي في العمل محدودة مقارنة بزملائي.					
- أنجز عملا يفوق في العادة توقعات رؤسائي.					
- أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق.					
- سبق أن تقدمت بأفكار ومقترحات كانت مفيدة في تطوير أدائي.					
- أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل.					
يتم تكليفي بمهام إضافية ذات أهمية خاصة.					
- إن الراتب يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
<b>• آثار ضغوط العمل على الموظف</b>					
- أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي وعدم تحديدها.					
- أصاب بالصداع بدون عذر مقبول.					
- أتغيب عن العمل بدون عذر مقبول.					

الملحق رقم (1): الاستبانة

					- أشعر بفقدان الشهية بدون سبب.
					- أشعر بانخفاض الحيوية أو النظافة الشخصية.
					عبيء العمل.
					أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل
					كثيرا ما يتوقف الاحتياجات بسبب نقص في الاحتياجات
					. يزدهم مكان العمل بالموظفين.
					تتوفر التكنولوجيا الحديثة في العمل.
					. مساحات المكاتب غير ملائمة
					التجهيزات المكتبية تتناسب مع طبيعة العمل
					● غموض الدور.
					عدم وضوح المهام والمسؤوليات.
					لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه.
					عدم وضوح الأنظمة والقوانين في المؤسسة المنظمة.
					نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة.
					أواجه بعض المشاكل في مجال عملي.
					● صراع الدور
					تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي.

الملحق رقم (1): الاستبانة

					تعامل مع أكثر من مجموعة عمل ولا يوجد اختلاف فيما بيننا.
--	--	--	--	--	------------------------------------------------------------