



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي غرداية



معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع

ضغوط العمل وأثر فاعليتها على أداء العامل

دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذة

حواطي أمال

إعداد الطلبة:

- بلقاسم بن حديد

- زهرة ملاس

- كريمة زادي

الموسم الجامعي 2011-2012

شكر وتقدير

في البداية نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل.
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا في انجاز هذه الدراسة
وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة : حواطي أمال من
خلال توجيهاتها القيمة من بداية الدراسة إلى غاية نهايتها .
كما نشكر كل أساتذة علم الاجتماع الذين قدموا لنا المساعدة التي
رسمت لنا الطريق الصحيح.
كما نتقدم بالشكر للقائمين على مديرية المصالح الفلاحية بغرداية
لما قدموه لنا من تسهيلات أثناء مرحلة جمع البيانات.
وشكر خاص إلى من أسهمت وأشرفت على كتابة هذا العمل
العلمي المتواضع.
وشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيدا ولو بكلمة طيبة.

الجانب المنهجي و النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.....3
2. أهمية الدراسة.....3
3. أهداف الدراسة.....4
4. الإشكالية.....4
5. الفرضيات.....5
6. تحديد المفاهيم.....5
7. الدراسات السابقة.....6

الفصل الثاني: ضغوط العمل, تفسيرها, أثارها, إستراتيجيات إدارتها

1. ماهية ضغوط العمل

- 1-1- تعريف ضغوط العمل.....19
- 1-2- خصائص ضغوط العمل.....21
- 1-3- آلية الإصابة بالضغوط.....22

2- مصادر ضغوط العمل.

- 1-2- المصادر المتعلقة بالفرد.....24
- 2-2- المصادر المتعلقة بالمنظمة.....27

3- النمذج و النظريات المفسرة لضغوط

العمل .

35.....1-3-النماذج المفسرة لضغوط العمل.....

47.....2-3-النظريات المفسرة لضغوط العمل.....

4-الآثار المترتبة عن ضغوط العمل.....

48.....1-4-الآثار المتعلقة بالفرد.....

51.....2-4-الآثار المترتبة عن المنظمة.....

58.....3-4-الآثار المترتبة على المجتمع.....

5-إدارة ضغوط العمل.....

58.....1-5-الأساليب الفردية.....

60.....2-5-الأساليب التنظيمية.....

66.....6- خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: ماهية الأداء و تقييمه

1-ماهية الأداء.....

68.....1-1-مفهوم الأداء.....

69.....2-1-مكونات الأداء.....

70.....3-1-محددات الأداء.....

2-معايير و مستويات الأداء و أنواعه.....

71.....1-2-معايير الأداء.....

75.....2-2-مستويات الأداء.....

76.....3-2-أنواع الأداء.....

3-العوامل المؤثرة في الأداء و مشكلاته.

79.....1-3-العوامل المؤثرة في الأداء

84.....2-3-مشكلات الأداء.

4-تقييم الأداء.

85.....1-4-مفهوم تقييم الأداء.

86.....2-4-أهمية تقييم الأداء.

87.....3-4-أهداف تقييم الأداء.

5-خطوات تقييم الأداء و الطرق المستخدمة فيه.

89.....1-5-خطوات تقييم الأداء.

91.....2-5-العوامل المؤثرة على عملية التقييم.

94.....3-5-الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

103.....4-5-العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة .

108.....1-1-المجال الزمني.

108.....2-1-المجال المكاني - لمحة تاريخية للمؤسسة - .

109.....3-1-المجال البشري.

2- المناهج المتبعة و تقنية البحث في الدراسة.

- 110.....1-2- المنهج المتبع في الدراسة.....110
- 111.....2-2- تقنيات البحث المستعملة.....111
- 111.....3-2- تفريغ البيانات الشخصية و غرضها.....111

الفصل الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

- 113.....1. عرض و تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.....113
- 116.....2. تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى.....116
- 124.....3. تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية.....124
- 131.....- الاستنتاج العام.....131
- 133.....- خاتمة.....133
- 135.....- المراجع.....135
- الملاحق.

فهرسة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	جداول مختبر الاقتصاد وعلم الاجتماع في تحليل ظروف العمل	01
113	خاص بتوزيع أفراد عينة البحث حسب السن	02
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
115	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	05
115	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
116	يوضح العلاقة بين الوقوع في المواقف الحرجة وتأثير هذه المواقف على الذات	07
117	يوضح الشعور بالضغط مقارنة بالآخرين وفقا لمتغير الجنس	08
118	يوضح تحديد الوظيفة للمسار المسقبلي وفق لمتغير السن	09
110	يوضح العلاقة بين الصبر امام الاتهام بعدم المسؤولية والخبرة المهنية	10
120	يوضح العلاقة مع الزملاء	11
120	يوضح اداء العامل ومدى رقيه للمستوى الذي يطمح اليه وفقا لمتغير المستوى التعليمي	12
121	يوضح شعور العامل بالراحة في عمله	13
122	يوضح التزام العامل بالواجب نحو ادائه يشعره بتحسن	14
124	يوضح الاعتقاد بانجاز اعمال خاطئة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	15
125	يوضح انجاز الاعمال في الوقت المحدد وفقا لمتغير الجنس	16
126	يوضح العلاقة بين الشعور بعبء المسؤولية والمكافاة المقدمة من طرف الادارة	17
126	يوضح مساندة الادارة للعامل اثناء مواجهته للازمات	18
127	يوضح مدى منح العاملين فرصة لتقديم الافكار من طرف الادارة	19
128	يوضح وجود المتطلبات التي تساعد العامل على انجاز الواجبات (ادائه)	20
128	يوضح اتقان العمل بادائه	21

فهرسة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	عناصر ضغوط العمل	01
23	مراحل الضغوط عند سيليه	02
36	" لتفسير ضغوط العمل Katz and Kahn نموذج كاتز و كان	03
37	نموذج " روبرت بارون, غيرا لد غرين بيرغ "لتفسير ضغوط العمل	04
38	نموذج H.KAKN AND K.COPPER 1993 لتفسير ضغوط العمل	05
39	نموذج جبسون وزملائه لتفسير ضغوط العمل	06
40	لتفسير ضغوط العمل Kinicki et kreintr نموذج	07
41	نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل	08
42	نموذج " سيزلاقي ووالاس" 1987 لتفسير وتحليل ضغوط العمل	09
44	نموذج كاري كوبر وديريك تورنجتون	10
46	نموذج لتفسير أثر ضغوط العمل على أداء الأفراد	11
47	تخطيط عام لنظرية" سيلبي "	12
51	تأثير الضغوط على الحالة الصحية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة.	13
57	التكاليف المباشرة والغير مباشرة لضغوط العمل	14
74	أنواع معايير الأداء	15
77	أنواع الأداء حسب المصدر	16
82	المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء	17
88	أهداف تقييم أداء العاملين	18
92	الاعتبارات التي تحكم عملية تقييم الأداء	19
101	خطوات تقييم الأداء بواسطة الإدارة بالأهداف	20
103	خطوات طريقة مراكز التقييم	21

مقدمة

تغيرت فكرة العمل حسب تطور المجتمعات من مجتمعات بسيطة تتميز بالعمل الحرفي إلى مجتمعات حديثة قائمة على العمل الصناعي الآلي, ولقد صاحب هذا التطور مشكلات تختلف كل الاختلاف عن المشكلات التي يوجهها العامل في المجتمع الحرفي البسيط, فالمجتمع الصناعي يتميز بالتعقيد والتطور في حين يتميز المجتمع الحرفي البسيط بالأحادية والبساطة والقيم المتأثرة في العادات والتقاليد والطقوس الكلاسيكية لذا تزداد وتتفاقم المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والأسرية للمجتمع الصناعي وتقل أو تكاد تنعدم المجتمعات الحرفية البسيطة .

وقد نتج عن هذه التحولات العديدة ضغوطا مهنية عانت منها اليد العاملة في صورة مشكلات التوتر والقلق والملل والإعياء الجسمي والعقلي وعدم معرفة طبيعة العمل , وهذه المشكلات كلها تقلل من درجة تكيف العامل مع متطلبات وظيفته اجتماعيا ونفسيا , تؤدي به الى الوقوع في سلوكيات وأخطاء عديدة .

وعلى هذا الأساس أصبح مفهوم ضغوط العمل من الصعب التوصل فيه الى مصطلح دقيق يتفق عليه لما به من فروق فردية واختلاف درجاته بالإضافة إلى أسبابه وسبل معالجته وما ينجم عنه من آثار نفسية وجسدية كما أثرت ضغوط العمل على فعالية الأداء حيث انه إذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فان ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المؤسسة أو المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وهذه العلاقة الطردية بين الروح المعنوية والإنتاجية للمنظمة لا تخفي أن الإدارات الواعية بالآثار السلبية لضغوط العمل تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وعليه فان موضوع ضغوط العمل وموضوع الأداء من الموضوعات التي يستوجب الاهتمام بمهما سواء كان ذلك على مستوى الفرد والمنظمة حيث أن الاستخفاف بهذه الضغوط يمارس تكلفة كبيرة على الفرد والمجتمع وأيضا المؤسسة وله آثار سلبية، هذا الاهتمام يجب أن ينعكس حليا في موضوع البحوث والدراسات التطبيقية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لنبحث عن الآثار والفعالية التي تسببها ضغوط العمل في الأداء العاملين ومالها من آثار كمية ونوعية .

وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى باب نظري وباب ميداني وكل باب يحتوي على ثلاث فصول وكل فصل يحتوي على ثلاث مباحث, ففي الفصل الأول من الباب النظري الخاص ببناء الموضوع يتضمن مجموعة من الإجراءات المنهجية من أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسيولوجية وكذا الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه ضغوط العمل تفسيرها وأثارها وأساليب إدارتها أما الفصل الثالث فهو يتعلق بالأداء، أما في ما يخص الباب الميداني فتناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة والمقسم إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة والمبحث الثاني يتعلق بالمنهج المستعملة وتقنيات البحث. أما الفصل الثاني قمنا من خلاله بتحليل جداول الفرضيات ووضع استنتاج جزئي لها إلى جانب الاستنتاج العام للفرضيتين لنختم في الأخير بخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1 - أسباب اختيار الموضوع.
- 2 - أهمية الدراسة.
- 3 - أهداف الدراسة.
- 4 - الإشكالية.
- 5 - الفرضيات.
- 6 - تحديد المفاهيم.
- 7 - الدراسات السابقة.

1 - أسباب اختيار الموضوع:

ينطلق أي بحث أو دراسة علمية من مجموعة من الدوافع تصنف منهجيا بين الدوافع الموضوعية والدوافع الذاتية.

1.1. أسباب موضوعية:

- رغبتنا في اختيار هذا الموضوع تعود إلى طبيعة تخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل وملاحظتنا لما يواجهه العامل في المؤسسات من ضغوط مهنية مختلفة.
- الرغبة في كشف بعض المفاهيم وحلها ومساعدة العامل على تحسين أدائه وواجباته والأمور الموجهة إليه.
- تسليط الضوء على أسباب ظاهرة ضغوط العمل من شأنه أن يعرف العمال والمسؤولين ويكشف لهم مدى التأثيرات الجانبية الناجمة عن هذه الظاهرة على العامل والمجتمع ككل.

1.2. أسباب ذاتية:

- اهتمامنا بالعمل الصناعي والمهني وكشف أهم جوانبه وخطاياه.
- الرغبة في المساهمة في إنجاز عمل يمكن أن يساعد الهيئات الفلاحية من جهة والعمال من جهة أخرى.

2 أهمية الدراسة:**1. الأهمية العلمية:**

- محاولة دراسة ضغوط العمل من الجانب السوسولوجي.
- دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

2. الأهمية العملية:

يكتسي موضوع هذا البحث أهمية كبرى، خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية على اعتبارها أهم الأسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها والمكانة التي أضحت تحتلها ضمن مجموعة العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة.

كما يمثل هذا الموضوع أهمية نفسية واجتماعية بالغة فالضغوط المهنية وما ينتج عنها من تبعات تترك آثارا سلبية متعددة تمس أكثر من جانب.

كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة لاقتراح حلول تساعد على التقليل من الضغوط.

3 أهداف الدراسة:

1. تحديد أهم المسببات والآثار التي تخص الضغوط المهنية.
2. تعبير موضوع الضغوط المهنية أو ضغوط العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة من المواضيع الهامة التي ينبغي إجراء البحوث العلمية والموضوعية حولها، لذلك سنحاول من خلال بحثنا هذا إبراز مدى تأثير الضغوط على الأداء داخل المؤسسة.
3. نهدف كذلك إلى الكشف عن مدى وعي المسؤولين والعمال بدرجة ارتباط حسن وسوء الأداء الوظيفي بما يتعرضون له من ضغوط مهنية مختلفة تهدد فعالية البرامج التي سطرتها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.
4. التعرف على طرق التحقيق من آثار ضغوط العمل.

4 إشكالية الدراسة:

لقد لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايد لدى الباحثين، لما للضغوط من آثار نفسية حسية ضارة ومما ينتج عنها من انعكاسات سلبية على سلوك الفرد أدائه في العمل وبالتالي أداء المنظمات بشكل عام، لذلك سعت الكثير من الدراسات إلى تحديد أسباب ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها وإستراتيجية التعامل معها. وتختلف مستويات ضغوط العمل من مهنة لأخرى بحسب المكانة الوظيفية التي تشغلها تلك المهنة، والأنشطة الوظيفية التي تتميزها المواصفات المطلوبة لتنفيذها، والمكانة الحيوية التي يصنف عليها الأفراد الذين يعملون فيها ... وغيرها من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظائف.

وقد أقيمت دراسات شتى في الوطن العربي وحتى الدول الغربية حيث آلت نتيجة هذه الدراسات إلى معرفة حالات كثيرة من العمال المضغوطين ونوعية أدائهم كما للجزائر كذلك نصيب من هذه البحوث لما تملكه ظاهرة الضغوط من أهمية كبيرة في مجتمعنا الذي ظل ومازال يشكو من بعض النقائص والإرهاصات التي بدورها أدت إلى تدني مستوى أداء العامل الجزائري من جهة ونقص المردودية من جهة أخرى. وقد أشارت بعض الدراسات التي أقيمت في مؤسساتنا الجزائرية إلى وجود هذه الظاهرة التي نتجت عن بعض الأخطاء في التقدير رغم الخبرة والكفاءة المهنية التي وصف بها العمال أو الموظفين المعنيين.

وفي دراستنا هذه حاولنا التقرب إلى الظاهرة من خلال ما ينجم عنها آثار سلبية تمس أداء العاملين داخل المؤسسة، وارتأينا أن تكون مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية مسرحا وحققا تطبيقيا لدراسة الظاهرة عن قرب وكشف والتعرف على أهم جوانبها المختلفة، ومن بين الضغوط التي ركزنا عليها الضغوط المتعلقة بالأداء الوظيفي وما يتطلبه من مهارات وقدرات قد لا تتلاءم وإمكانيات العامل ومؤهلاته الذهنية والجسمية، إضافة إلى درجة صعوبته وكميته، كما ركزنا على الضغوط الناتجة عن بيئة العمل مع الزملاء، والمشرفين... الخ بالإضافة إلى تلك الأعباء والضغوط التي يتعرض لها العامل في البيئة الخارجية للمؤسسة وبالأخص الظروف الاجتماعية كالسكن والمستوى المعيشي.

وقد تمحورت إشكالية دراستنا على ما يلي:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على فاعلية أداء العامل داخل المؤسسة؟

التساؤلات الجزئية:

- 1) هل تؤثر ضغوط العمل على فاعلية أداء العامل من حيث انصرافه وحضوره للعمل؟
- 2) هل ضغوط العمل تؤثر على فاعلية أداء العامل من حيث التزام والمهام المسندة إليه؟

5 الفرضيات:

لتفسير الإشكالية ومحاولة الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة سألنا ارتأينا تصميم الفرضيتين التاليتين:

- تؤثر ضغوط العمل على أداء العامل من حيث الانصراف والحضور.
- تؤثر ضغوط العمل على أداء العامل من حيث الالتزام بالمهام المسندة إليه.

6 تحديد المفاهيم:

1 ضغط العمل:

بحكم اقتراب مفهوم العمل من علم النفس، سنحاول الابتعاد عن الاستجابات والآثار النفسية والفيزيولوجية التي تنجم عن الضغوط وسنركز على تفاعل خصائص الفرد الشخصية والعوامل البيئية والاجتماعية و اثر الأفعال والسلوكيات التي تصدر من الأفراد في المنظمات، من الذين عرفوا الضغوط بأنها تفاعل بين الفرد والبيئة " **فرانش** " وزملائه حيث يرون أنها « حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها»⁽¹⁾

(1) جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 16.

التعريف الإجرائي لضغوط العمل: هي تلك الأعباء والعوائق التي تحول دون تكييف وتحكم العمال في أداء عملهم، وتتنوع هذه الأعباء بين الخصائص الشخصية والاجتماعية لهؤلاء العمال ومتطلبات العمل وبيئة إلا أن تأثيرها على العمال ليس بنفس الحدة، فمسايرتهم لهذه الأعباء والتحكم فيها ينتج عنه آثار سلبية تمس الأداء وذلك من خلال الأخطاء التي قد تهدد سلامتهم وسلامة من حولهم.

2-الأداء:

هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. وهو عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العمال في العمل من حيث تقييم ومعرفة الفرد بأدائه من أجل تحسين وتطوير أدائه في المستقبل⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي للأداء: إن الأداء من أهم الأنشطة التي تهدف إلى معرفة مدى قدرة الفرد على القيام بواجباته ومعرفة التعاون والتكافل مع الآخرين في المؤسسة التي تعمل بها.

7 - دراسات سابقة تناولت موضوع ضغوط العمل:

تمكنا من الحصول على ثلاث دراسات سابقة حول المتغير المستقل في دراستنا، ضغوط العمل سنحاول عرضها كما يلي:

الدراسة الأولى: وهي بعنوان « ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين »: وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية من إعداد الطالبة « مانع صبرينة » أجريت هذه الدراسة في السنة الراسية 2007-2008 بجامعة الحاج لخضر، باتنة، دام المجال الزمني للدراسة الميدانية من توزيع استثمارات الاستبيان وتفرغ وتبويب وتحليل البيانات حوالي ثلاثة أشهر، حيث استمر توزيعها وجمعها من تاريخ 02 ماي 2007 إلى غاية جوان 2007، أما بالنسبة للمكان الذي أجريت فيه دراسة الحالة فكان في كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر أما فيما يخص إشكالية الدراسة فهي:

(1) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 215.

- ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين؟ وانطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي قدمت الباحثة التساؤلات الفرعية على النحو التالي:
- ما هو مستوى أداء الأساتذة الجامعيين بكلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة؟
- ما هو مستوى ضغوط العمل على أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة؟
- هل لمستوى ضغوط العمل تأثير على مستوى الأداء لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير؟
- ما الإجراءات المقترحة لتقليل أثر الضغوط على أداء الأستاذ الجامعي.
- هل لضغوط العمل دائماً آثار سلبية على الأداء.
- هل يمكن للجامعة التخلص من الآثار السلبية لضغوط العمل على الأداء؟

تمثلت فرضيات الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر كل من عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة فرض التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات من أهم مصادر ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر، باتنة.
- إن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية تحوي الأداء التدريسي والبحثي ووظيفة إدارية يؤثر سلباً على مستوى أدائه.
- إن لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير على مستوى الأداء الذي يحققه، أما فيما يخص المنهج فقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي بأسلوب المسح والتحليل، فالمسح على حد قول الباحثة يمكنها استجواب أفراد مجتمع البحث بغية وصف لظاهرة مدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، أما التحليل يسمح لها بتحليل البيانات بغية الوصول إلى نتائج الدراسة،
- ما فيما يخص الأدوات الإحصائية فتمثلت في التكرارات والنسب المئوية واختيار « كاي مربع » بالإضافة إلى التمثيل البياني، وجمع البيانات من الميدان فقد لجأت الباحثة إلى استخدام أداة الاستبيان. بالنسبة لمجتمع البحث الذي يخص هذه الدراسة فقد احتوى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة بمختلف درجاتهم العلمية والموزعة على الأقسام الأربعة هي: قسم الاقتصاد والتسيير والتجارة وقسم على مستوى عال من الكفاءة، كما يجوي على عدد ليس بالكبير بالنسبة للأساتذة محل الدراسة وهم الأساتذة الدائمين، وكون عدد الأساتذة بكلية ليس بكبير فقد قامت الدراسة على أساس المسح الشامل. وقد قامت الباحثة بتوزيع استثمارات الأسئلة على الأساتذة المستقصيين عن طريق رؤساء أقسام الكلية وذلك لضمان وصول أكبر عدد ممكن منها للأساتذة، كما قامت أيضاً بتوزيع جزء منها على الأساتذة الذين

تعرفهم أو تصادفهم أثناء توزيعها. وقد دامت عملية التوزيع والجمع لهذه الاستمارة حوالي شهرين استطاعت الباحثة الحصول على 73 من 92 موزعة أي بنسبة 79,35% ثم عملت الباحثة على فحص الاستمارات التي حصلت عليها فاستبعدت منها 80 وذلك إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة أو لعدم إجابته عن كل الأسئلة أو أن الأستاذ غير دائم، وبهذا يكون عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي هو 65 من مجموع 92 بنسبة 70,65%.

- بعد التحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة استبيان من الميدان قصد اختيار الفرضيات المطروحة بشأن تأثير ضغوط العمل على أداء الأستاذ الجامعي التدريسي منه والبحثي وحتى الإداري بكلية الاقتصاد والتسيير لجامعة باتنة، فقد تبين من خلال هذه الدراسة وبعد تحليل مجموعة من النتائج والتي أوردتها الباحثة حسب فرضيات الدراسة:

- توصلت الباحثة إلى أن الأستاذ بكلية الاقتصاد والتسيير يتعرض لجملة من الضغوط التي تقف حائلا بينه وبين تحقيق المستوى المطلوب من الأداء.
- توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية إلى أن الأستاذ يؤدي وظيفة ثلاثية حيث يؤدي الأداء التدريسي والبحثي من جهة ويؤدي الأداء الإداري الذي يمكنه من تسيير شؤون الجامعة والطلبة من جهة ثانية، حيث اتضح أن الأستاذ الذي يحمل على عاتقه الدور الإداري يكون عرضة لطائفة من الضغوط تتولد من كثرة المهام المسندة إليه والتي تتطلب وقت وجهدا إضافيين، حيث أنها تأخذ أكثر من ثلاث أرباع وقته، وهذا طبعا سيقبل من رصيد الأستاذ الجامعي عن باقي الأساتذة في مختلف المستويات التعليمية، مما يشكل عائق أمام الجامعة في إحراز التفوق في ميدان البحوث وتوليد المعارف، كون الأستاذ في هذه الحالة له تأثير أيضا على الأداء التدريسي للأستاذ من حيث تجديد المعارف وتوسيع دائرة العلوم، وتحريك عنصر الابتكارية الذي يمكنه من تجديد المقررات الدراسية.

● الدراسة الثانية: وهي بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي:

وهي متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب «وليد عبد المحسن الملحم»، أجريت هذه الدراسة في السنة الدراسية 2006-2007 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وقد أجريت هذه الدراسة في شركات الحراسات الأمنية المدنية لمدينة الرياض- أما فيما يخص الإشكالية التي اعتمدها الباحث فكانت:

- ما العلاقة بين مستويات ضغوط العمل واتجاهات الحراس نحو التسرب الوظيفي في شركات

الحراسات الأمنية المدنية الحديثة.

وقد تفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي مصادر ضغوط العمل لدى الحراس العاملين بشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة وما هي مستويات هذه الضغوط؟

2- ما هي اتجاهات الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو التسرب الوظيفي.

3- هل هناك علاقة بين ضغوط العمل واتجاهات حراس الأمن نحو التراب الوظيفي لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية والخاصة.

4- ما مدى تباين اتجاهات الحراس العاملين والحراسات الأمنية المدنية الخاصة بتباين متغيراتهم الشخصية. من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي:

● إن مستوى الضغوط مرتفع فيما يتعلق بالعبء الوظيفي بحيث تتغير المسؤوليات في العمل باستمرار، ويتوقع من الحارس أكثر مما يملك.

● توجد ضغوطا مرتفعة لدى الحراس فيما يخص ظروف العمل، حيث أن ساعات العمل طويلة وان العمل بمجال الأمن والحراسة شاق ومتعب.

● أن مستوى ضغوط العمل مرتفع فيما يتعلق بمحور غموض الدور، حيث أنه ليس لدى حراس الأمن صلاحيات كافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ولا يتفهم الرؤساء طبيعة عملهم، كما أن مستوياتهم في العمل غير محددة تحديدا واضحا.

● كذلك مستوى الضغوط مرتفع فيما يتعلق بمحور التطور والترقي الوظيفي، حيث أنه لا توجد فرصة مناسبة للترقي في الجهاز، كما أن نظام التعاقد لا يوفر الأمن الوظيفي لمنسوبيها.

● يعاني حراس الأمن العاملون بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة من ضغوط اقتصادية واجتماعية بدرجة عالية، وخاصة فيما يتعلق بعدم توفر حوافز مادية تكافئ الجتهد فيعمله وقلة العائد المادي مقارنة بتأدية وظيفة أخرى خارج الشركة بالإضافة إلى المركز الاجتماعي للعاملين في مجال الأمن والحراسة.

● هناك ميل واضح للعينة في ترك العمل.

- وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ضغوط العمل وبين الاتجاه نحو التسرب الوظيفي.
 - وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في الاتجاه نحو التسرب وفقاً للمتغيرات الشخصية.
 - الدراسة الثالثة: وهي بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، للطالب «سعد بن عميقان سعد الدوسري»، أجريت هذه الدراسة في السنة الدراسية 2004-2005 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الجانِب الميداني منها بدأ في 01-01-2005 في مركز الشرطة والمديريات التابعة لها بالمنطقة الشرقية للمملكة العربية السعودية، أما فيما يخص الإشكالية التي اعتمدها الباحث هي: ما علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية. وقد تفرعت عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:
 - 1) ما هي مستويات ضغوط العمل لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية؟
 - 2) ما هي مستويات الولاء التنظيمي للعاملين بشرطة المنطقة الشرقية.
 - 3) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية.
 - 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- بالنسبة لفروض تحليل الباحث لم يقدم فروضاً لهذه التساؤلات.
- أما فيما يخص التحليل فقد اعتقد على المنهج الوصفي في دراسته مستخدماً أسلوبين من أساليبه الأول المنهج الوصفي - المسحي - وهو على حد قوله يبدأ باستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منه، وذلك لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة استنتاج الأسباب مثلاً. أما الأسلوب الثاني وهو المنهج الوصفي - الارتباطي - وهو يمكن من معرفة إذا ما كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة.
- كما لجأ الباحث إلى استخدام أداة الاستبانة لجمع المعطيات من الميدان، وبعد بنائها واختبارها وتوزيعها، تحصل الباحث من مجموع 250 استبانة على 214 استبانة أي فقد 36 استبانة، وبعد فحصه للاستبانات استبعد 14 استبانة وذلك إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة أو عدم إجابته على جميع بنودها، وبهذا يكون عدد الاستبانات هو 200 استبانة القابلة للتفريغ والتحليل. أما فيما يخص مجتمع الدراسة والعينة فقد اعتمد على أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة أي جميع الضباط العاملين في الشرطة، من رتبة ملازم إلى رتبة العميد، بالمنطقة الشرقية وكافة المراكز التابعة لهم وعددهم 250 ضابط.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضباط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسطا نسبيا.

- كما أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل- من وجهة نظر المبحوثين حسب ترتيبها من أكثر ضغوطا إلى الأقل جاء على النحو التالي:

(1) طبيعة العمل.

(2) قلة فرص التقدم والنمو.

(3) صراع الدور.

(4) عبء الدور.

(5) غموض الدور.

إن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضباط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفعا نسبيا.

كما أن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

تمثلت فرضيات الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر كل من عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات من أهم مصادر ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر، باتنة.

- إن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية تحوي الأداء التدريسي والبحثي ووظيفة إدارية يؤثر سلبا على مستوى أدائه.

- إن مستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير على مستوى الأداء الذي يحققه، أما فيما يخص المنهج فقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي بأسلوب التحليل، فالمسح على

حد قول الباحثة يمكنها استجواب أفراد مجتمع البحث بغية وصف لظاهرة مدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، أما التحليل يسمح لها بتحليل البيانات بغية الوصول إلى نتائج الدراسة،

أما فيما يخص الأدوات الإحصائية فتمثلت في التكرارات والنسب المئوية واختيار « **كاي مربع** » بالإضافة إلى التمثيل البياني، وجمع البيانات من الميدان فقد لجأت الباحثة إلى استخدام أداة الاستبيان. بالنسبة لمجتمع

البحث الذي يخص هذه الدراسة فقد احتوى أساتذة كلية الاقتصاد

والتسيير بجامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة. بمختلف درجاتهم العلمية والموزعة على الأقسام الأربعة هي: قسم الاقتصاد والتسيير والتجارة وقسم على مستوى عال من الكفاءة، كما يحوي على عدد ليس بالكبير بالنسبة للأساتذة محل الدراسة وهم الأساتذة الدائمين، وكون عدد الأساتذة بالكلية ليس كبير فقد قامت الدراسة على أساس المسح الشامل. وقد قامت الباحثة بتوزيع استثمارات الأسئلة على الأساتذة المستقصيين عن طريق رؤساء أقسام الكلية وذلك لضمان

وصول أكبر عدد ممكن منها للأساتذة، كما قامت أيضا بتوزيع جزء منها على الأساتذة الذين تعرفهم أو تصادفهم أثناء توزيعها. وقد دامت عملية التوزيع والجمع لهذه الاستمارة حوالي شهرين استطاعت الباحثة الحصول على 73 من 92 موزعة أي بنسبة 79,35% ثم عملت الباحثة على فحص الاستثمارات التي حصلت عليها فاستبعدت منها 80 وذلك إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة أو لعدم إجابته عن كل الأسئلة أو أن الأستاذ غير دائم، وبهذا يكون عدد الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي هو 65 من مجموع 92 بنسبة 70,65%.

- بعد التحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة استبيان من الميدان قصد اختيار الفرضيات المطروحة بشأن تأثير ضغوط العمل على أداء الأستاذ الجامعي التدريسي منه والبحثي وحتى الإداري بكلية الاقتصاد والتسيير لجامعة باتنة، فقد تبين من خلال هذه الدراسة وبعد تحليل مجموعة من النتائج والتي أوردتها الباحثة حسب فرضيات الدراسة:

- توصلت الباحثة إلى أن الأستاذ بكلية الاقتصاد والتسيير يتعرض لجملة من الضغوط التي تقف حائلا بينه وبين تحقيق المستوى المطلوب من الأداء.
- توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية إلى أن الأستاذ يؤدي وظيفة ثلاثية حيث يؤدي الأداء التدريسي والبحثي من جهة ويؤدي الأداء الإداري الذي يمكنه من تسيير شؤون الجامعة والطلبة من جهة ثانية، حيث اتضح أن الأستاذ الذي يحمل على عاتقه الدور الإداري يكون عرضة لطائفة من الضغوط تتولد من كثرة المهام المسندة إليه والتي تتطلب وقت وجهدا إضافيين، حيث أنها تأخذ أكثر من ثلاث أرباع وقته، وهذا طبعا سيقبل من رصيد الأستاذ الجامعي عن باقي الأساتذة في مختلف المستويات التعليمية، مما يشكل عائق أمام الجامعة في إحراز التفوق في ميدان البحوث وتوليد المعارف، كون الأستاذ في هذه الحالة له تأثير أيضا على الأداء التدريسي للأستاذ من حيث تجديد المعارف وتوسيع دائرة العلوم، وتحريك عنصر الابتكارية الذي يمكنه من تجديد المقررات الدراسية.

دراسات سابقة تناولت موضوع الأداء:

1 - دراسة جزائرية: لقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث، فمن بين هذه الدراسات نجد دراسة " جبارة سامية " تحت عنوان " رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، من جامعة « الحاج لخضر بياتنة » كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا سنة 2008/2007 وهي دراسة غير منشورة. وعلى ضوء هذا قامت بطرح الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين رضا الأستاذ الجامعي وأدائه الوظيفي في الجامعة الجزائرية؟

ومن خلال هذا التساؤل الذي تتمحور حوله مشكلة الدراسة قامت بطرح بعض التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1. هل الوضعية المهنية والاجتماعية للأستاذ الجامعي تؤثر على أدائه البيداغوجي؟
 2. هل رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على أدائه الوظيفي.
- وعلى ضوء هذا وضعت بعض الفرضيات التي تخدم البحث والمتمثلة في:
- مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن العوامل الاجتماعية والمهنية يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة، وانبثقت من الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:
 - مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على أدائه.
 - مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن النظام البيداغوجي والتنظيمي يؤثر على أدائه الوظيفي.

وقد اعتمدت على « المنهج الوصفي » الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظواهر أو الأحداث، ومن بين التقنيات المطبقة نجد: « المقابلة والاستبيان » كما استخدمت عينة عشوائية غير نسبية تتكون من كافة الأساتذة الجامعيين في جامعة باتنة والمعيّنون بصفة نهائية.

وفي الأخير قامت بوضع نتائج نهائية تتمثل في:

- لا بد من خلق مناخ اجتماعي مشجع على العمل واستخدام جميع قنوات الاتصال المشارك في تحقيق الرضا وتحسين الأداء.
- الاهتمام أكثر بزيادة الأجر والحوافز والمكافآت المادية التي تجعل العامل راضي عن عمله ومن ثمة زيادة الإنتاجية.
- أن الوضعية المهنية والاجتماعية للأستاذ الجامعي تؤثر على أدائه الوظيفي.
- شعور الأساتذة الجامعيين بعدم الرضا عن مجموعة من العوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية منها علاقات العمل داخل الجامعة والنظام البيداغوجي التنظيمي التي من شأنها التأثير على أدائه الأكاديمي.

كما أن أوجه التقاطع والاختلاف تكمن في:

- أن أوجه التقاطع هي أنه يدرس عامل واحد ومهم، وهو العنصر البشري.
- إن زيادة كفاءة العمال تتطلب ضمان الحوافز والعلاوات والأجر.
- كلاهما يتطلعان لتحسين الأداء الوظيفي للعمال.
- لا بد من وجود عوامل مناخية ملائمة داخل العمل لتحسين الأداء.
- لا بد من وجود روابط واحترام بين العمال، للمحافظة على موجودات المنظمة.
- أما أوجه الاختلاف فتكمن في أن موضوعها يتكلم عن الرضا في العمل والأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.
- وكانت نتائج هذه الدراسة هي: ضرورة وجود نظام رقابة فعال داخل المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء العامل لتحقيق الهدف المطلوب.

- 2 - أما الدراسة الثانية: « أسمهان بلوم » تحت عنوان « المستويات التنظيمية وأداء العامل » وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل من جامعة « الحاج لخضر بياتنة » كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع سنة 2002-2003 وهي دراسة غير منشورة.
- وعلى ضوء هذا قامت بطرح الإشكالية التالية: هل للمستويات التنظيمية العقلانية علاقة بتحديد أداء فعال للعمال؟
- وعلى ضوء هذا وضعت الفرضية التالية: لنسق الإشراف التنظيمي الديمقراطي علاقة بتحقيق فعالية لأداء العامل.

كما قامت بإتباع المنهج الوصفي والمنهج المقارن، ومن بين التقنيات المطبقة نجد: الملاحظة، المباشرة، المقابلة، الاستمارة، كما استخدمت عينه عشوائية غير نسبية المتكونة من مجموعة من العمال في مؤسستان اقتصاديتان أحدهما عامة والأخرى خاصة، إذ أن عمال المؤسسة الخاصة يبلغ عدد عمالها الإجمالي 32 عامل موزعين منها، 2 عمال في مصلحة الإنتاجية، أما في المؤسسة العمومية يبلغ عدد عمالها 42 عامل، وفي الأخير قامت بوضع نتائج نهائية تتمثل في:

- إن العلاقة بين المؤسسات التنظيمية ومؤشرات أداء العامل لا تظهر بطريقة مباشرة في السياق التنظيمي العام، إذ تركز هذه العلاقة مؤشرات سلبية (التهاون، اللامبالاة، التسبب) التي تحد من فعالية الأداء باستمرار.
 - لا توجد علاقة بين المستويات التنظيمية وأداء العامل في الواقع التنظيمي الخاص بفاعلية الأداء تتحدد في القهر والإكراه الذي بات اجتماعيا يعمل على رفع فعالية الأداء.
- كما أن أوجه التقاطع والاختلاف تكمن في:
- أن أوجه التقاطع تتمثل في:
- وجود علاقات ومستويات تنظيمية من أجل قياس أداء العاملين.
 - وجود انساق للسلطة التنظيمية لها علاقة بتحقيق أداء فعال للعامل.
 - أن لكل مؤسسة لديها تسيير للموارد البشرية الخاصة بها وعلاقتها بالأداء الوظيفي الفعال.

أما أوجه الاختلاف فتكمن في:

- أنه لا بد من ضرورة وجود رقابة على العمال من أجل تحسين أدائهم الوظيفي ومراقبة عمليات التخطيط.
 - ضرورة وجود نظام تقييم للأداء من أجل السير الحسن لمجريات العمل.
- أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، هي أنه لا بد من وجود عقلانية في تسيير الموارد البشرية، كونها ترتبط بالأداء الفعال للعامل، كما قامت بإجراء مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة.

3 دراسة عربية: إن هذه الدراسة لـ « أسعد أحمد محمد عكاشة » تحت عنوان « أثر الثقافة التنظيمية

على مستوى الأداء الوظيفي » دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات « Platel » في فلسطين وهي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، من « الجامعة الإسلامية بغزة » كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، سنة 1429 هـ - 2008 م وهي دراسة غير منشورة.

وعلى ضوء هذا قام بطرح الإشكالية التالية: ما هو اثر الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات « Paltel » في فلسطين؟

وقد وضع الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معين بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي .

وقد قام باستخدام «المنهج الوصفي التحليلي» إذا تناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، ومن بين التقنيات المطبقة في هذه الدراسة نجد الإستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة من خلال البريد الإلكتروني ، كما تم استخدام عينة عشوائية طبقية بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكونة 1561 موظف وبلغ حجم العينة 312 موظفاً من موظفين في شركة الاتصالات "Paltel" . وفي الأخير قام باستخلاص بعض النتائج المتمثلة في :

- هناك أثر للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء في الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطور الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- إن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة ، وتساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية.
- تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد الهامة والمتاحة لديها ، وهذا يشير إلى مدى اهتمام إدارة الشركة بالموارد البشرية ، حيث تقدم الإدارة البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء.
- إن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء، وهذا من خلال الأفكار والمقترحات التي يقدمونها بهدف تنمية و تطوير الأداء.
- يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.
- هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمروؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم و قوانين المنظمة.

كما أن هناك أوجه تقاطع وأوجه اختلاف بين النتائج المقدمة لهذه الدراسة ونتائج بحثنا. حيث تتمثل نقاط التقاطع في :

- كل إدارة يجب عليها أن تحقيق كل الوسائل والبرامج التدريبية والتكوينية من أجل تحسين الداء.
- كل الإدارات تنظر إلى العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي داخل المنظمة.
- يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.

- تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الشركة من تحسين الأداء الوظيفي .
أما بالنسبة لنقاط الاختلاف تكمن في:
 - أن لكل إدارة إستراتيجية لتقييم الأداء وتحسينه.

- كل منظمة لها معتقدات لها وأفكار لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء.

الفصل الثاني

ضغوط العمل

- 1 - ماهية ضغوط العمل.
- 2 - مصادر ضغوط العمل.
- 3 - النماذج و النظريات المفسرة لضغوط العمل.
- 4 - إدارة ضغوط العمل

تمهيد:

يواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتحديات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفاعلية للحد من آثارها الضارة، وهي مرتبطة بالأحداث اليومية سواء في البيت أو الشارع أو العمل...، وتسبب في بعض الأحيان عوائق يقف المرء عاجزاً أمام حلها، وتتباين شدتها، وفق معطيات كل بيئة أو محيط فضغوط البيت ليست نفسها الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل بيته العمل، تفاعل هذه الضغوط يمكن أن تكون له آثار سلبية على صحة العامل وكذا على الأداء السليم السوي سواء في العمل أو خارجه.

1 ماهية ضغوط العمل:

1 1 - تعريف ضغوط العمل:

إن تعدد المتغيرات التي يحتويها الضغط وشموليته إطار دراسته وارتباطه بالكثير من العلوم كعلم الاجتماع، علم النفس، علم النفس الاجتماعي، وغيرها من العلوم الأخرى أحدث نوعاً من الغموض لمفهوم الضغط بشكل عام، وضغط العمل بشكل خاص، مما أدى إلى ورود عدة مفاهيم لضغط العمل. اختلف الباحثون في تعريف الضغوط ما بين النظر إليها على أنها مشيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبنية وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

1 1 1 - الضغوط كمثيرات:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من المثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أصحاب هذا الرأي نجد **Hall-Mansfield** حيث يعرف الضغوط بأنها عبارة عن « قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أم منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات

داخلية في صورة إجهاد» كما عرفها **Meddlmis Hill** بأنها: « تلك القوة الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد»⁽²⁾

1 1 2 - الضغوط كاستجابة:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة. ومن الذين عرفوا الضغوط كاستجابة هانز سيللي، حيث يرى بأنها: « لاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب يفرض عليه»⁽¹⁾

(1) جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 16.

(2) محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر 2005، ص 42.

كما عرفها **Luthans** 1985 بأنها: «استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة»⁽²⁾

1 1 3 - الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:

لم تكن الفئات السابقة من التعريفات مرضية لكل الباحثين المعنيين بالضغوط لوجود نقاط ضعف في هذه التعريفات، ومن ثم ظهر اتجاه ثالث يرى أن الضغوط محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد. ومن الذين عرفوا الضغوط بأنها تفاعل بين الفرد والبيئة⁽³⁾:

- **ماكجراث:** « حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص »

ومن خلال هذه التعاريف يحدد « سيزلاجي ووالاس » (1987) ثلاث عناصر أساسية للضغوط وهي:

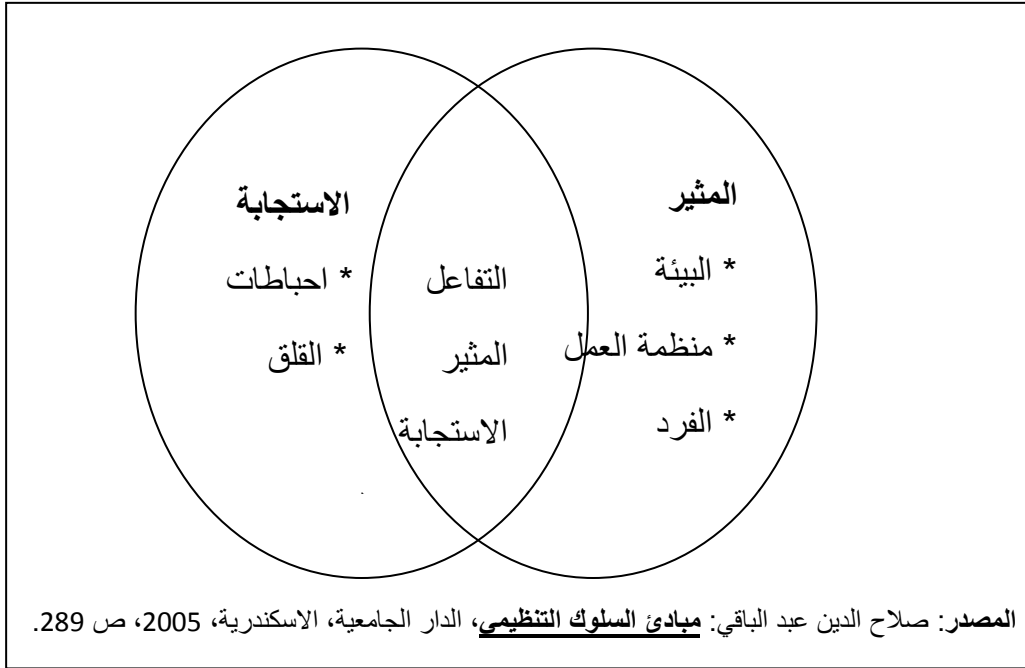
- 1 - **عنصر المثير:** يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
- 2 - **عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط.
- 3 - **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

(1) جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 18.

(2) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 42.

(3) نفس المرجع، ص 43.

الشكل (01) عناصر ضغوط العمل



1 2 خصائص ضغوط العمل: تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص، فهي ظاهرة لا تكاد تخلو

من أي مجتمع سواء كان كبيرا أو صغيرا، متطورا أو غير ذلك، ومن أهم تلك الخصائص نذكر ما يلي:

- 1 - تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، بحيث يمكن أن يكون عامل مفيد في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الايجابية، وكذا الإبداع والابتكار، من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبي من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي.
- 2 - ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب مثلا، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء...، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية⁽¹⁾.
- 3 - يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وازدحام أوقاته يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات⁽²⁾.

(¹) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998، ص373.

(²) نفس المرجع، ص375.

1 3 آلية الإصابة بالضغط: يمكن التمييز بين المراحل الآتية، والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغط⁽¹⁾:

- المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغط:

ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، ويبدأ في هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن أن نقول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط

معينة عندما تفرز الغدة الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب.
- الأرق.
- التوتر.
- الاستهداف للحوادث.

- المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل:

وتبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع التغيرات وبأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهروب وذلك بهدف التغلب عليها أو الحد منها للعودة إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح الفرد في ذلك فإنه في هذه الحالة قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغط.

- المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، في حالة نجاحه في تحقيق ذلك قد يحقق نوعا من الاستقرار أو العودة إلى حالة التوازن إما في حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية.

- المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك:

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ومن أهم مؤشرات هذه المرحلة:

- الاستياء من جو العمل.
- التفكير في ترك العمل.
- الإصابة بأمراض نفسية وعضوية.

(1) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 44-45.

وقد أعطى الطبيب والعالم هانس سيليه **Hans Selye** ثلاث مراحل للضغوط ولخصها في هذا

الشكل:

الشكل (2) مراحل الضغوط عند (سيليه)⁽¹⁾

المرحلة الثالثة	المرحلة 02	المرحلة 01
الاستجابة لحادثة الضغط	مستوى المقاومة العادي	مرتفع
إرهاك / تعب	المقاومة	حركة المنبه (الجرس)
بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإنهاك فتقل المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	يبدأ الجسم في التغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل مقاومته

مقاومة للضغط المنخفض

فيما يقسم الخضيرى مراحل الضغط إلى المراحل التالية⁽²⁾

1 مرحلة نشوء الضغط: وتمثل مرحلة البدء أو الظهور لضغط العمل، وتبدأ معها بوادر هذا الضغط في شكل أولي غير مباشر.

2 مرحلة نمو الضغط: وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على الفرد، فتسيطر على أفكاره وعواطفه، ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه، ومن خلال هذا التحكم يتم توجيه هذا السلوك في الاتجاه المرغوب من جانبي تلك القوى الضاغطة تلك القوى الضاغطة عندما يصل إلى مرحلة النضج.

3 مرحلة اكتمال الضغط: في هذه المرحلة يصل الضغط ذروته، أي يكون الضغط أكبر من مقاومة العامل أو الموظف، وبالتالي لا يملك غير الاستجابة الانصياع لمطلب قوى الضغط.

4 مرحلة انحصار الضغط: وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم ورئيس من المطالب التي تنادي بها قوى ضغط، أو بوصولها إلى اتفاق مع العامل أو الموظف، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتحقيق الضغط على العامل وتقديم دعمها له، ومن المعارضة إلى المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم المشاركة الكاملة، ويختفي الضغط.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 287.

(2) محمد أحمد الخضيرى، الضغوط الادارية الظاهرة-الاسباب-العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، بدون سنة، ص71-74.

5 **مرحلة اختفاء الضغط:** تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة بالكامل، وبالتالي تفقد المبرر في استمرارها، ومن ثم لا يكون أمامها سوى خيارين: الأول الانصراف عن الاستمرار في الضغط على العامل الثاني: التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

2 **مصادر ضغوط العمل:** يتعرض الأفراد في أعمالهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل، سواء كان مصدرها العمل أم خارجه، ككثرة العمل، وروتينته، وضيق الوقت، ومتطلبات السرعة والدقة في الانجاز، وبيئة العمل المزعجة، ومشكلات التعامل مع الجمهور، والعلاقات السلبية مع رئيس العمل، وغير ذلك، وتباين مصادر

الضغوط من حيث الكمية أو الطبيعة حسب المهن والوظائف، فهناك مهن ووظائف أكثر عرضة من غيرها للضغوط، أو أنها تتعرض لمصادر ضغط غير موجودة في مهن أخرى⁽¹⁾.

لكن يمكن تصنيف مصادر الضغط إلى مجموعتين كبيرتين:

1-2: مصادر متعلقة بالفرد.

2-2: مصادر متعلقة بالمنظم.

2 **1 مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:** وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه، فبعض الأفراد يجد في ضغوط العمل محفزا للنشاط والتحدي، في حين أن البعض الآخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط ونستعرض هنا بعض مصادر الضغط المتعلقة بالفرد. بمعنى أن الفرد يتعرض من وقت لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية أو في المنزل أو العمل، يؤدي هذه الأحداث إلى توتر يتنقل إلى أثره إلى العمل فيشعر الفرد بضغوط العمل.

2 **1 1 الحياة الاجتماعية للفرد:** إن الضغوط التي يواجهها الفرد في منزله أو حيه سوف تنسحب معه إلى عمله وستعكس على نفسيته وأدائه، فمن الصعب على الفرد أن يتجاهل الضغوط التي يواجهها خارج العمل عندما يأتي كل صباح، ومن الأحداث الهامة في حياة الفرد التي عادة ما تسبب ضغوطا نفسيا عليه وفاة عزيز، ومشكلات الزواج والطلاق، أو مرض الفرد أو أحد أقربائه⁽²⁾.

2 **1 2 نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة ونمط الشخصية لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، وميز الباحثون في هذا المجال بين نمطين أساسيين للشخصية هما النمط (أ) والنمط (ب) وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للنمط (أ) من ملامح شخصيته العامة يميل إلى العمل بمفرده كما لديه قوة الدافع للانجاز، كما أنه منافس وعنيد، وخشن المعاملة، كما أنه عجول في العمل وعدواني سريع الغضب.

(1) رونالدي ريجيو: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 1999، ص292.

(2) عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص77.

فيما يخص تعامله مع الضغوط فإنه يظهر دائما على أنه راض عن عمله، ولذلك لا يلاحظ ولا يستجيب ولا يعترف بوجود ضغوط العمل خاصة أمام الزملاء أو الرؤوسين أو الرؤساء فهو يتكيف معها، أما بالنسبة للنمط (ب) فيفضل العمل في جماعة العمل على العمل منفردا، كما أنه صبور وهادئ، سهل المعاملة، له القدرة على تحقيق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى للحياة.

فيما يخص تعامله مع الضغوط يتعرف بالضغوط في حالة وجودها ويحاول التعامل معها⁽¹⁾، وقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون لنمط الشخصية (أ) أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم، بالمقارنة بالنمط (ب) وأرجعت ذلك إلى متغير العدوانية وسرعة الغضب التي يتميز بها⁽²⁾.

2 1 3 - مركز التحكم في الذات: لقد صنفت الدراسات العلمية الأفراد إلى صنفين، أصحاب مركز تحكم داخلي وأصحاب تحكم خارجي، فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أن ما يحدث لهم يتحد بعوامل وقوى خارجة وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة، أو القضاء والقدر.

وتشير نتائج الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم أقل قلقا معاناة من ضغط العمل، في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم لأنهم يدركون أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل لا يمكن السيطرة عليها⁽³⁾.

2 1 4 - الإدراك: يتفاعل الأفراد مع البيئة المحيطة بهم من خلال إدراكهم للواقع والإدراك ما هو إلا محاولة لفهم وتفسير الواقع، وفي أحيان كثيرة لا يدرك الإنسان واقعة على صورته الحقيقية، فالأفراد يختلفون في تفسير وقراءة واقعهم، فهم يختلفون فيما بينهم في إدراكهم لنفس الموقف الضاغط، فحين يطلب مسؤول العمل من أفراد القيام بعمل ساعات إضافية كي ينجز العمل في وقت المحدد، فإن بعض العمال والموظفين سينظر لهذا الطلب على أنه فرصة لكسب إعجاب مسؤوله بإظهار ولائه وحبه وتضحيته من أجل المؤسسة، في حين سينظر البعض الآخر لهذا الطلب بأنه أعباء إضافية سيشعر بالضغط أكثر من الأفراد الآخرين الذين يختلفون في وجه النظر بالنسبة للموقف⁽⁴⁾.

2 1 5 القدرات والمهارات والخبرات: تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته

(1) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 47.

(2) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 78.

(3) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 47.

(4) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 78.

كلما قلت معاناته من ضغوط العمل، فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة الضغوط بالنسبة له.⁽¹⁾

أما فيما يخص الخبرة بالعمل فإن الفترة الأولى من عمل الفرد تتسم عادة بعدم الوضوح والغموض، وضعف الثقة بالنفس بسبب أن الموقف جديد بالنسبة للفرد ويحتاج إلى إثبات ذاته وكسب ثقة واحترام رئيسه وزملائه في العمل، وكلما طالت مدة خدمته في وظيفته كلما اكتسبت خبرة ومعلومات ستساعده في كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة.⁽²⁾

وتؤكد البحوث الامبريقية أن معدل الحوادث يزيد بين العمال ذوي الخبرة القليلة، ومع مرور الوقت وزيادة الخبرة والاحتكاك ينخفض معدل الحوادث.⁽³⁾

2 1 6 هيكل الحاجات والقيم: تؤكد الدراسات التي تمت في مجال العلوم الطبية ومجال علم النفس الصناعي ومجال السلوك التنظيمي على دور القيم والحاجات في الاستجابة لضغوط العمل، فيرى الباحثون أن حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر على مستوى الضغوط، ويرون أن فهم هذه الحاجات والقيم يساعد في التنبؤ إذا كان سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما تساعد الفرد في إدراك أهمية التكيف أو التغلب على هذه الضغوط.⁽⁴⁾

2 1 7 الحالة الانفعالية الوجدانية: تؤكد بحوث هيرسي Hersey وغيرها أن الحالة الانفعالية الشديدة للعمال يمكن أن تزيد من التورط في الحوادث، فالحزن والغضب وما إلى ذلك من حالات انفعالية تقلل من وظائف العمليات المعرفية وتباعد بينها وبين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة، كما أن الابتهاج الزائد يؤدي للتورط في الحوادث.⁽⁵⁾

سمات شخصية أخرى: توجد بعض السمات الشخصية الأخرى التي لها تأثير كبير على الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة، ومن بينها:

- القدرة على مواجهة ومقاومة وتحمل الغموض والقلق.
- الانطواء والانبساط: فالشخص المنطوي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخص المنبسط، والشخص المنطوي أكبر في التكيف مع المواقف الضاغطة لأنها تحدث في مواقف اجتماعية وتهدد استقلاليته.

(1) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 51.

(2) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 78.

(3) حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، مرجع سابق، ص 202.

(4) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 51.

(5) حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، مرجع سابق، ص 202.

إضافة إلى الحالة الجسمانية للفرد، فهي تؤثر على مستوى معاناته من الضغوط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تأثراً في مواجهة المواقف الضاغطة، كذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف مع الضغوط والسيطرة عليها بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء⁽¹⁾.

2 2 مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة: وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالمنظمة حيث تنتج عن طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسه الفرد أو حتى البيئة الداخلية للمنظمة من ظروف العمل الطبيعية كالحرارة والرطوبة والإضاءة وكذلك الضوضاء الناتجة عن الأجهزة والآلات والمعدات، وتنتج كذلك عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وكذا العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

2 2 1 الدور الوظيفي: يمكن تعريف الدور على « أنه عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته »⁽²⁾.

وهذا الدور الذي يمارسه الفرد في المؤسسة يتميز بمجموعة من السمات والخصائص من أهمها:

- أنه لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالتوقعات المطلوب بالنسبة لأداء وظيفة أو عمل معين لا يتم تحديدها على أساس شخصي، فالوظيفة ذاتها هي التي تحدد التوقعات وليست الخصائص الذاتية لفرد معين.
- أن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.
- أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور نظراً لأن هناك اختلاف كبير بين تصورنا لما يريده الغير منا وتصورهم لما ينبغي أن نقوم به في الواقع العلمي.
- أن الأبعاد يمكن للفرد استيعابها بسرعة، كما يمكنها أن تحدث تأثيراً سريعاً ف سلوكه.

وبذلك يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل الإدارة أو الزملاء ورؤساء الأقسام ويعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط والتوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات⁽³⁾.

أن توقعات الدور تفرض على الفرد أدائها تحت مستوى متوسط من الضغوط، ولذا فإن الضغوط تزداد إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح وهذا ما يسمى بغموض الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع توقعات الشخص نفسه أو متعارضة مع قيمة الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء

(1) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 55.

(2) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 53.

(3) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الاردن، ط2، 2003، ص 111.

فوق طاقته، وقدراته فهنا ينشأ ما يسمى العبء الدور، وبالتالي ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أشكال من الضغوط هي:

2 2 1 1 - غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويقصد بمفهوم غموض الدور «عدم تأكد الموظف بخصوص المتطلبات الأساسية الوظيفية»⁽¹⁾.

بمعنى أن غموض الدور يمثل عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف. ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية عن الوظائف غير الإدارية، وقد يحدث غموض الدور أيضا في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوسين ويتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدي بها عمله، ولقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور، فالبعض لديه

قدرة عالية على تحمل الغموض، والبعض الآخر لا تكون له نفس القدرة على تحمل ومواجهة غموض الدور ومن ثم ضغوط العمل⁽²⁾.

2 2 1 2 - صراع الدور:

من أهم المصادر الشائعة للضغوط الشائعة هو صراع ادوار الفرد في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد طلبين متعارضين، الإبقاء على احدهما يتعارض مع تحقيق الآخر⁽³⁾، فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج و أب، كذلك يحدث نتيجة تعارض ما هو مطلوب من الفرد في عمله، كأن يطلب منه أن يعمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت المحافظة على جودة عالية للسلعة أو الخدمة التي يقدمها، كما يمكن أن يحدث صراع الدور نتيجة لتعارض العمل مع قيم الشخص ومبادئه، كأن يطلب من العامل المسلم العمل وقت صلاة الجمعة⁽⁴⁾.

➤ صراع الدور الذي مصدره شخصا واحدا:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص، فمثلا قد يطلب مدير عام التسويق من مدير المبيعات زيادة المبيعات بنسب

(1) جيرالد جرينج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 278.

(2) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 56.

(3) رواية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 401.

(4) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 79.

10% لكل سنة من السنوات القادة ودون زيادة في مخصصات الإعلان والدعاية الحالية، بالطبع فإن مدير المبيعات يواجه مطلبين متعارضين، حيث أنه لزيادة المبيعات لا من زيادة نفقات الإعلان والدعاية والترويج، وبالتالي فإن مدير المبيعات يعاني من صراع الدور والذي يكون هنا مصدره هنا مدير العام للتسويق.

➤ صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت، يتوقع مدير عام الشركة من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو القانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة أو المعوقين أو مصابي الحرب.

➤ صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته، قد تطلب الشركة من الأفراد تعيين عمال جدد وتكلفتهم بأداء أعمال ومهام تفوق قدراتهم وتزيد عن المعايير الموضوعية لتحقيق زيادة في الإنتاجية وبالتالي زيادة في الأرباح، كذلك قد يهتم المدير بالتركيز على تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج، ولكن تحت ضغط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حسب الكيف، كذلك الموظف الذي يرى زميله يدلس في العمل أو يرتشي ولكنه يغض الطرف عنه بسبب اعتبارات الزمالة.

➤ صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض، فمثلا: مدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك قد يتعارض مع مسؤوليته عن التطوير والتجديد المستمر في أدوات الإنتاج، كذلك قد يتعارض دور الفرد كارب أسرة مع دوره كمدير ودوره كعضو في نقابة ودوره كعضو في ناد وهكذا، وتدل نتائج الدراسات العلمية أن تلك الصور من صراع الدور ينتج عنها الكثير من الآثار السلبية الضارة بالنسبة للفرد أو المنظمة والتي من بينها ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب وارتفاع مستوى القلق والتوتر،

كذلك ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية وضعف الثقة في الرؤساء والمنظمة ككل.

2 2 1 3 - عبء الدور: ويأخذ عبء صورتين أساسيتين هما:

1 زيادة عبء الدور: وهناك نوعين من زيادة عبء الدور:

- **عبء كمي:** حيث يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير.

- **عبء كيفي:** وهو عبء ناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة⁽¹⁾.

وتنتج زيادة عبء العمل عن بعض المظاهر نذكر منها⁽²⁾:

- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.

- ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانية الفرد.

- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.

- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي.

2 انخفاض عبء الدور: ويقصد به الفرد لديه عمل قليل وان عمله غير كاف لإستعاب طاقاته

وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعوب بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما

يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة⁽³⁾.

2 2 2 العلاقات الشخصية المرتبطة بالعمل كمصدر للضغوط:

تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دورا هاما في حياته، لما قد تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة عن قوة العلاقات الشخصية بين الأفراد، وحينما تكون هذه العلاقات غير مرضية لدى العمال فإنها تكون مصدرا هاما من مصادر الضغط في العمل:

1 العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين:

إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية وبين الرؤساء والزملاء من ناحية أخرى إذا لم يتسم بالتعاون والمودة، وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر، وإذا لم تشبع حاجات الود

(1) محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 204.

(2) مصطفى محمد ابو بكر، ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، 140.

(3) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 60.

والصدقة والانتماء من خلال جماعات العمل فإن ذلك ينعكس على شكل توتر وقلق وملل ناتج عن سوء العلاقات بين الرؤساء والمزلاء والمرؤوسين، وتشير الدراسات إلى أن العلاقات مع الرؤساء والمزلاء والمرؤوسين تمثل أحد أهم مصادر الضغوط للعاملين، وأن هذه العلاقات مفتاح الضغط لهؤلاء الأفراد وبالطبع يترتب على هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة سلوكيا ونفسيا وجسمانيا⁽¹⁾.

2 - الصراع بين أعضاء جماعة العمل:

يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمديرون في عملها اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعد اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر، وللصراع صورتان، سلبية ايجابية، فصور الاتجاه

السلي نحو الصراع في المنظمة متعددة فإذا كان الفرد يواجه بصفة متكررة مواقف ذات درجة عالية من الصراع فقد ينتابه مظاهر الانسحاب المادي التعب والغياب وترك العمل، أو السلوك العدواني مثل التخريب والسرقة والاضطراب، أما الاتجاه الايجابي نحو الصراع فيتمثل في الاعتقاد بأن الصراع يدفع إلى البحث عن طريق لحل اختلافاتهم مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغيير.⁽²⁾

2 2 3 بيئة العمل كمصدر للضغوط:

لكل عمل ظروف خاصة مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموما والفرد يرغب في أن يؤدي في مكان ملائم ومريح وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر، ومن أهم ظروف بيئته العمل المادية ساعات العمل من حيث الحجم ومن حيث التوقيت، والإضاءة، والضوضاء، ودرجة الحرارة والتهوية، ... وغالبا ما يطلق على هذه العوامل الضاغطة المرتبطة بذوي الياقات الزرقاء، لأنها مرتبطة بوظائف أصحاب الياقات أزرقاء من الأميين.

1 ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من أهم مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم

ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد، والتوتر بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته كذلك ترتبط زيادة ساعات العمل، دائما بزيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وذلك بسبب الإرهاق والإجهاد الذي يصاحب تلك الزيادة وكذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته يصاحب تلك الزيادة وكذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر

(1) نفس المرجع، ص 61.

(2) نفس المرجع، ص 62.

إلى أن يقضي قدرا كبيرا من الوقت في العمل للانتهاء من متطلبات عمله ولا يعود بذلك إلى البيت إلا متاخرا⁽¹⁾.

2 **الحرارة:** أن ارتفاع درجة الحرارة وانخفاضها لا يؤثر فقط على الناحية الفسيولوجية للعامل، بل يتجاوز ذلك حيث يشعر بالضيق فيركز على نفسه وقلل انتباهه للعمل ومن ثم يتورط في الحوادث⁽²⁾.

3 **الإضاءة:** تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العوامل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، وبالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال، وبدون الإضاءة المناسبة يتوقع في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

4 **التهوية:** تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضيق والتفكير في ترك مكان العمل، و أن الآثار الضارة لسوء التهوية لا تعزى إلى تناقص الأكسجين أو إلى ركود الهواء وما يترتب على ذلك من ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، ومتى ارتفعت درجة الحرارة والرطوبة تعذر على الجسم التخلص من فضل حرارته بصورة موصولة فاختلف توازنه، فالجسم يتخلص من فضل حرارته عن طريق الإشعاع والتوصل فإن لم يتسن له فقد جزء من حرارته عن طريق هذين الأسلوبين نشط إفراز غدد العرق مما يترتب عليه انخفاض درجة حرارة الجسم نتيجة لتبخر العرق⁽³⁾.

5 **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء احد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج ومدة التركيز لتلافي العيوب والأخطار في المنتجات، وعادة ما تظهر آثار

الضوضاء في سرعة تعب الأفراد ومللهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاوله ترك مكان العمل⁽⁴⁾.

وهي بمثابة الخليط المتنافر في الأصوات التي تنتشر في مكان العمل، تثير الأعصاب وتقلل الإنتاج فضلا عما تحدثه من ضعف تدريجي في قوة السمع مع طول المدة، إضافة إلى أنها تؤثر على إنتاجية العامل فإنها تؤدي إلى كثرة الحوادث الصناعية نتيجة لما تسببه من ضيق لدى العامل وتشتت انتباه⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع، ص 63.

(2) جمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، مرجع سابق، ص 75.

(3) نفس المرجع، ص 66.

(4) نفس المرجع، ص 67.

6 الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، ومما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما حصل عليه نقداً وعينا، وعمّا إذا كان الأجر يتناسب مع الجهد المبذول في العمل⁽²⁾.

لقد وجد **ELLIOT-Libow** في دراسة على العمال السود في مدينة " واشنطن " أن ضالة الأجر الذي يتقاضاه هؤلاء تسبب في مشاكل نفسية معقدة كاعتقاد العامل بعدم نفعه لأسرته وعياله، وعدم قدرته على الوفاء بمطالبهم أو الإنفاق على تعليمهم وأمورهم.

2 2 4 التغيير التنظيمي: حيث يعد التغيير خروجاً عما ألفه العامل أو الموظف من روتين وإجراءات ونظام اعتاد عليه، وانتقالاً إلى نظام جديد غير واضح المعالم، فالموظف الذي تربطه بالنظام الحالي مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديد مما يدفعه لمقاومة التغيير، فالأمر الذي من الضغوط النفسية عليه⁽³⁾.

2 2 5 المناخ التنظيمي: ويقصد به الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها، حيث يشكل مناخها العام من كل أسلوب القيادة التنظيمية (متشددة؛ متسيية؛ ديمقراطية) واللوائح والأنظمة الإدارية (وضوحها؛ كفاءتها؛ تجدها) وطبيعة التكنولوجيا (معقدة، بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمية؛ سلعية)، وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص، بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمؤسسة (تحت الإنشاء؛ العطاء؛ التقهقر).

كل تلك المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد، فمن المعروف أن المنظمات الخاصة، وتلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، وتلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد منظمات القطاع العام، تلك التي تكون في مرحلة العطاء، ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقاً⁽⁴⁾.

2 2 6 قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي⁽⁵⁾:

إن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارفه ومهاراته، فهو مصدر يزوده بمجالات النمو والتقدم المختلفة، ويمده بأساليب تطوير قدراته، استعداداته، أفكاره ومعارفه، وبالتالي يكون مهيباً لاقتناص فرص التقدم

(1) محمد 66.ين، علي عسكري، حسن الموسوي، مرجع سابق، ص 75

الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، 140. للنشر، السعودية، 20 صالح، مرجع سابق، ص 52.

(2) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 68.

(3) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 82.

(4) نفس المرجع، ص 83.

(5) سعد بن عميقان سعد الدوسري: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية"، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الادارية، غير منشورة، جامعة الرياض، 2005، ص 72-75.

وإثبات الوجود، فإذا فقد الفرد احد هذه الأساليب التي يتيحها العمل يصبح هذا الأخير مصدر ضغط للفرد في عمله اليومي.

وعليه فشعور الفرد بضعف أو فقد إمكانية الوصول إليها، وان هناك معايير أخرى تحكم هذه الأخيرة بخلاف كفاءة الأداء، يؤدي هذا إلى خلق ضغوط للفرد ف عمله مما يقلل من همته ويكبت طموحاته، وتختلف الضغوط التي يتعرض لها الفرد باختلاف مراحل حياته الوظيفية وذلك على النحو التالي:

- **مرحلة بدأ الحياة الوظيفية:** تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة التعليمية الفرد والتحاقه بعمله، وما أهم مسببات الضغوط هنا نذكر:

- نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.
- عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفرائه.
- صعوبة التكيف مع مجموع العمل وبيئته.
- القيام بعمل لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.
- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

- **مرحلة منتصف النمو الوظيفي:** تشمل هذه المرحلة العمر من (35-50) وقد تكون قبل أو بعد ذلك، ومن أهم مسببات الضغوط هنا نذكر:

- زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد.
- شدة التنافس مع الأقران.
- زيادة الاعتماد على الآخرين.
- الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه.
- تقادم المعارف والمهارات.

- **مرحلة نهاية الوظيفة:** لكل دولة تشريعات ونظم خاصة بما موعد التقاعد، حيث يصل الفرد العامل إلى سن معينة يحال فيها إلى التقاعد، ومن أهم مسببات الضغوط في هذه المرحلة نذكر:

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

إضافة إلى المصادر السابقة، سواء المتعلقة بالفرد أو المتعلقة بالمنظمة هناك مصادر أخرى للضغوط تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، فالمنظمة هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من الممكن أن يلقي بظلاله عليها سلبيًا أو إيجابيًا، ومن أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي، وقوانين العمالة والضرائب وتشريعات العمل، بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغيير الأنظمة

السياسية، كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض وعدم وضوح الرؤية والخوف على مصلحته من الضياع⁽¹⁾.

3 المناخ والنظريات المفسرة لضغوط العمل: نظرا لأهمية موضوع العمل، اتجهت جهود الباحثين والعلماء

لفهم مسبباتها والآثار التي تنجم عنها، وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات سنحاول عرض بعضها فيما يلي:

3 1 3 -النماذج المفسرة لضغوط العمل:

3 1 1 3 -النموذج الاجتماعي البيئي لـ: « كاتز وكان » « Katz and Kahn »

اقترح هذا النموذج كل من « كاتز وكان » « Katz and Kahn » على إثر الدراسات التي أجريها في معهد البحث الاجتماعية بجامعة ميتشغان وظهر عام 1978، وقد سمي هذا النموذج بنموذج ميتشغان نسبة إلى هذه الجامعة التي تمت فيها تلك الدراسات، ويشير هذا النموذج إلى أن العوامل البيئية تعد أولى العوامل التي تعرض الفرد للضغوط وتشمل:

- البيئة الموضوعية: مكان العمل وترتيبه، وسائل الصحة والسلامة

- البيئة النفسية: وتتضمن الاضطرابات النفسية كالقلق والشعور بالاكتئاب ...

وتأثير هذه العوامل البيئية يتوقف على مدى إدراك الأفراد لها أي تبعا للفروق الفردية، وكذا الجوانب لصحية والمرضية المرتبطة بالناحية العقلية أو الجسدية لهم، بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة لدى الأفراد في محيطهم البيئي

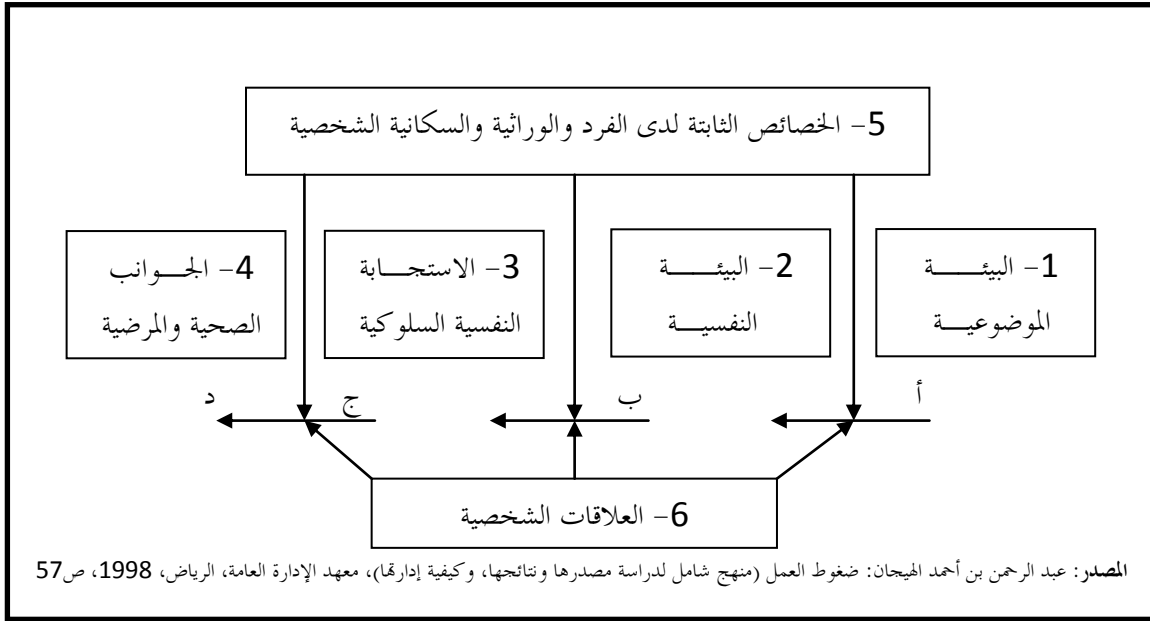
حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها في بيئة العمل كما

يظهر الشكل التالي:⁽²⁾

(1) نفس المرجع، ص 82.

(2) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان ، مرجع سابق، ص 56.

الشكل رقم (03) نموذج « كاتز وكان » « Katz and Kahn » لتفسير ضغوط العمل

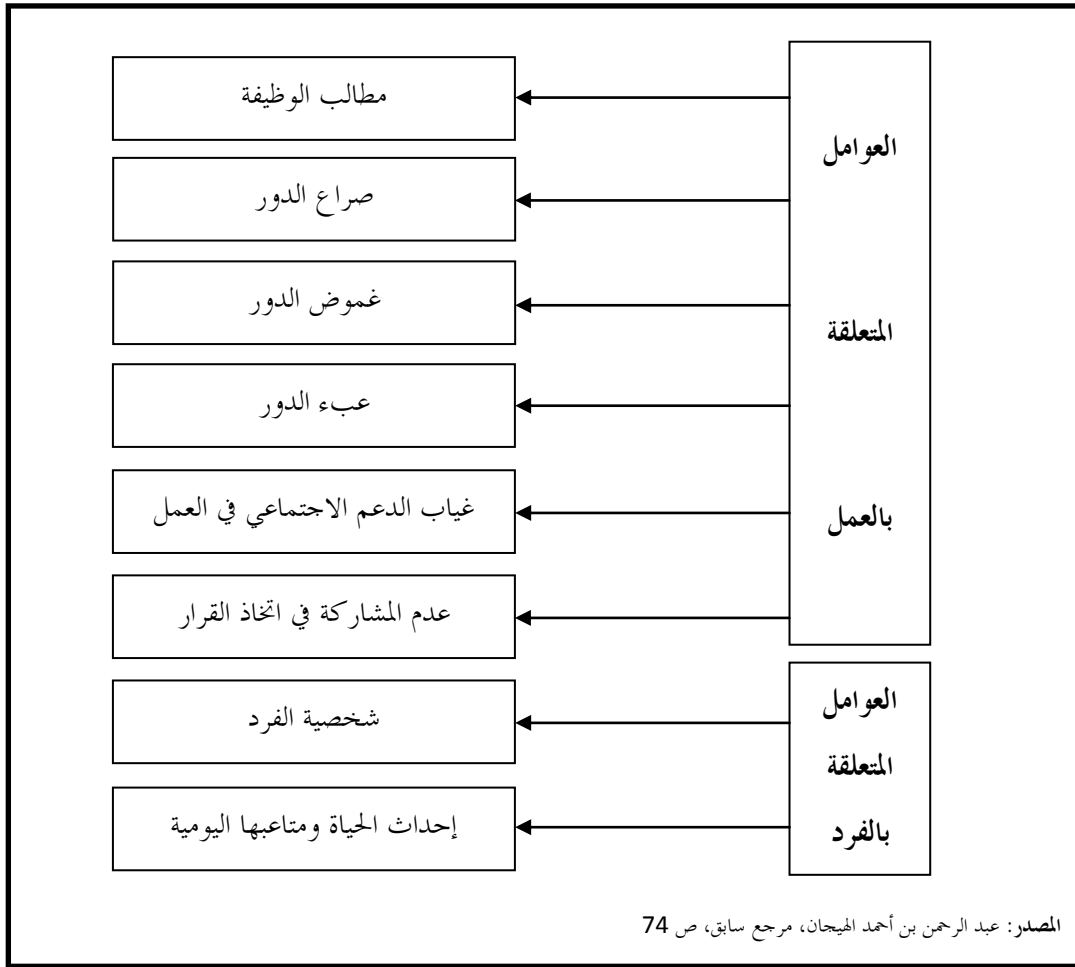


3 1 2 نموذج « روبرت بارون، غيرالد غرين بيرغ » « R . Baron, Gran Berg »

وهو نموذج طوره كلا من « روبرت بارون، غيرالد غرين بيرغ » « R . Baron, Gran Berg »

في سنة 1990 وهو على الشكل التالي:

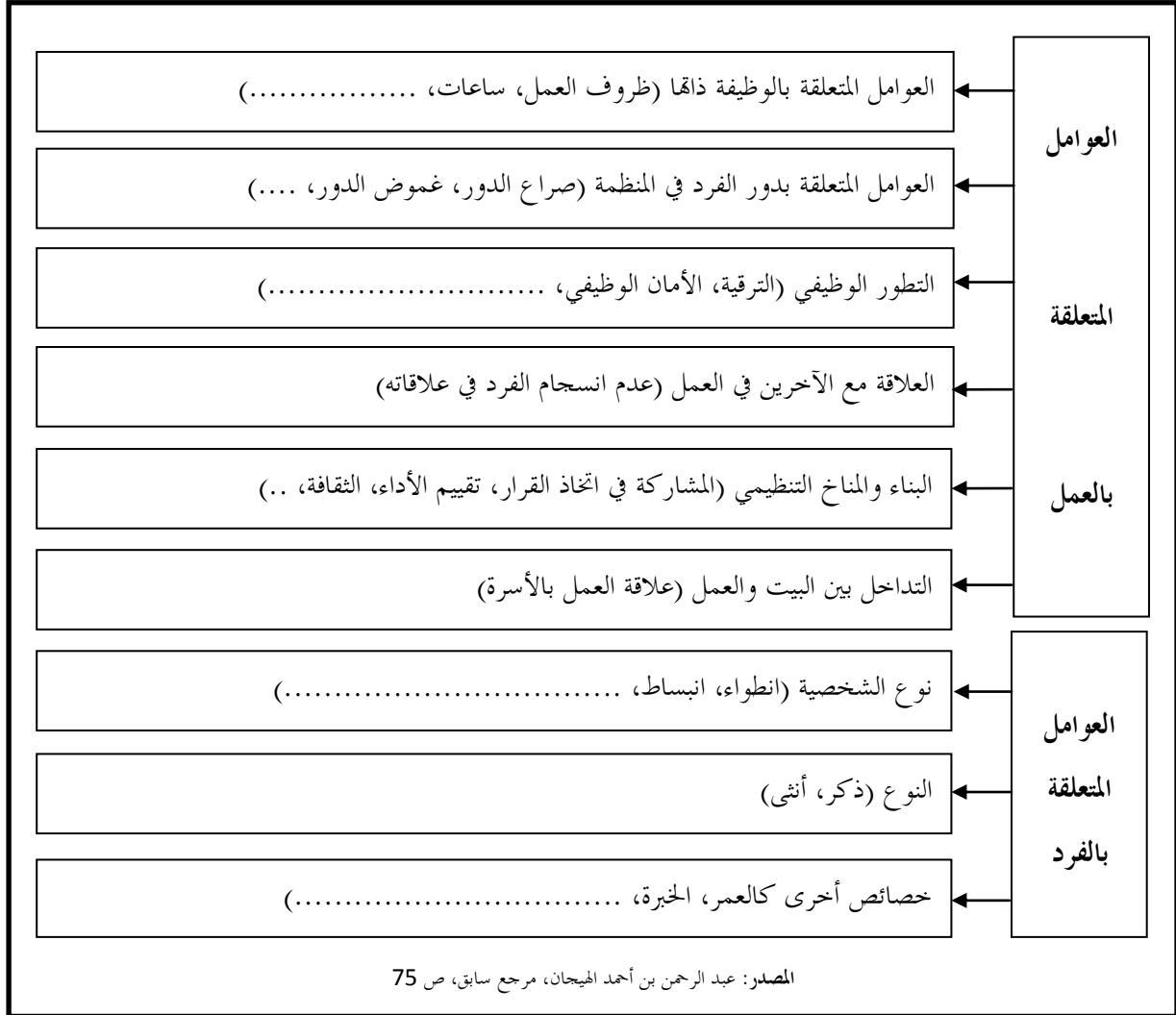
الشكل رقم (04) نموذج " روبرت بارون وغيرالد غرين بيرع" لتفسير ضغوط العمل



من خلال ملاحظة النموذج يتضح لنا أنه تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى فئتين الفئة الأولى تتمثل في العوامل المتعلقة بالعمل (كصراع الدور، عبء الدور...)، أما الفئة الثانية فتتمثل في العوامل المتعلقة بالفرد (كشخصيته، وإحداث الحياة ومتاعبها اليومية)، لكن ما قد يؤخذ عن هذا النموذج أنه اكتفى بتحديد مصادر الضغط دون التفصيل في كيفية حدوثه وكذا الآثار الناجمة عنه، وكذا تغييره لمجموعة أخرى من العوامل والمصادر التي تسبب في ضغوط العمل.

3 1 3 نموذج «هاوراد كان وكاري كوبر» «H.KAKN AND K.COPPER»
1993

الشكل رقم : (05) نموذج هاوراد كان وكاري كوبر 1993



يتضح من هذا النموذج أنه تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى فئتين، الفئة الأولى مصادر تتعلق بالمنظمة، أما الفئة الثانية فهي مصادر تتعلق بالمنظمة وبذلك فهو يشبه كثيرا نموذج " روبرت بارون، جيرالد غرين بيرغ - 1990-، إلا أن نموذج " هوراد كان وكاري كوبر" 1993 فقد فصل ما في المصادر بشكل أوضح وأوسع.

3 1 4 نموذج جيبسون وزملائه:

يوضح هذا النموذج مصادر الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية، معرفية، بيولوجية، ديمغرافية، على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها ويوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.

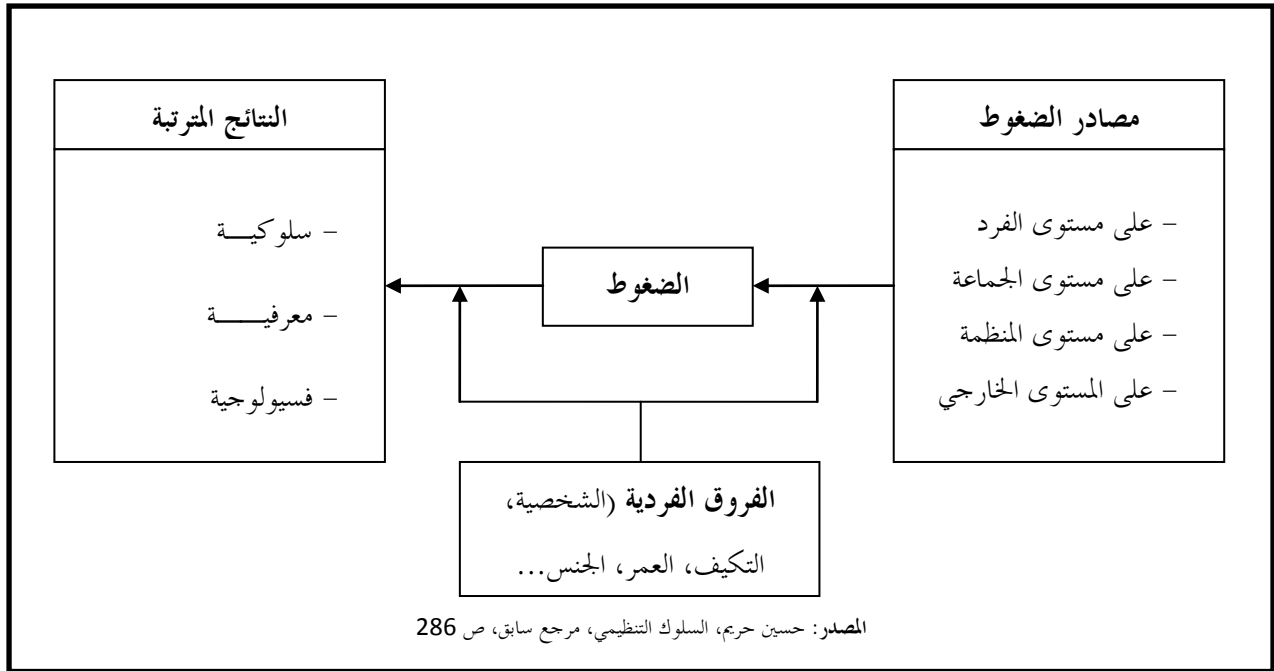
الشكل رقم (06) : نموذج جيسبون وزملائه لتفسير ضغوط العمل



3 1 5 - نموذج Kinicki et kreeintrt

ولا يختلف هذا النموذج كثيرا عن نموذج جيسبون وزملائه، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة)، والخارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية، ونوعية الحياة وغيرها. وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط وتأتجها. كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، ويوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.

لشكل رقم (07) : نموذج لدراسة ضغوط العمل Kinicki et Kreinrt



3 1 6 - نموذج عبد الرحمن بن أحمد الهيجان لتفسير ضغوط العمل

وقد قدمه بعد استعراض مجموعة من آراء الباحثين حول مصادر ومسببات ضغوط العمل، وقد شمل نمودجه الأبعاد التالية:

1 مصادر ضغوط العمل: وقد حدد في هذا الصدد مجموعتين من المصادر هما:

- مصادر تتعلق بالفرد: شخصية، نفسية، سلوكية.
- مصادر تتعلق بالمنظمة: منها ما يتعلق بالوظيفة، والثقافة السائدة، وظروف العمل.

2 نتائج ضغوط العمل: وقد حددها في جانبين

- نتائج الضغوط على الفرد: نفسيا، فسيولوجيا، سلوكيا.

- نتائج الضغوط على المنظمة: وقد مس فيها بعض الأمور كعدم دقة القرارات، وتدني

مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوي والحوادث.

3 إدارة ضغوط العمل: بعد تحديده لأهم مصادر العمل عرج صاحب النموذج للتطرق إلى كيفية

إدارة الضغوط من أجل تفادي الآثار السلبية التي قد تنجم عنها وقد تطرق في هذا الصدد إلى أسلوبيين من الإدارة، الأول يتعلق بالفرد التوجه إلى الله من العبادات والدعاء، وكذا التمارين الرياضية

...، أما الثاني فهو على مستوى المنظمة كإعادة تصميم الوظائف، تحسين الإشراف، استخدام الدوافع بفاعلية، مواجهة الصراع في بيئة العمل، توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي، تحسين ظروف العمل المادية.

ويتجلى هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج هييجان لتفسير ضغوط العمل

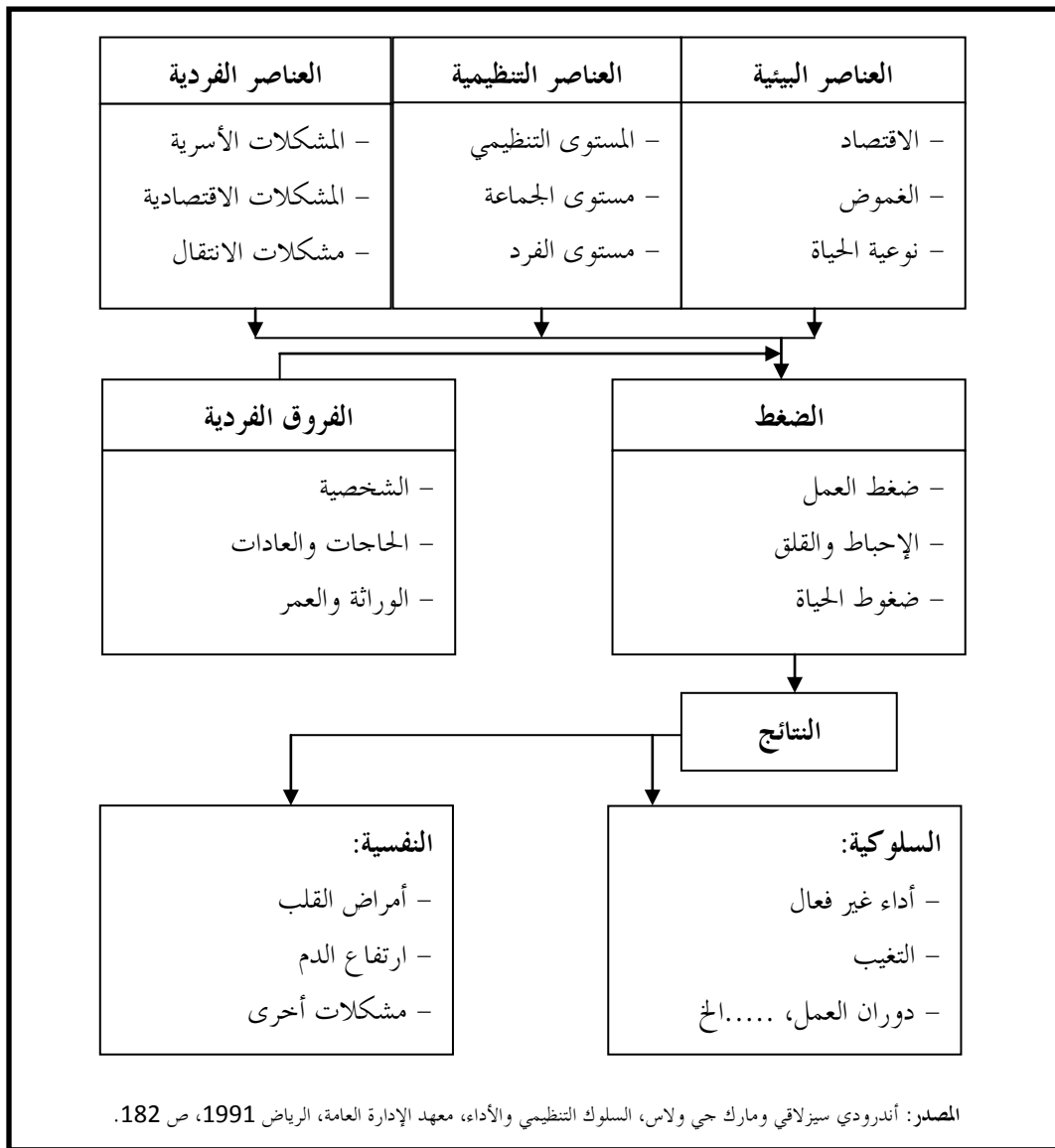


المصدر: عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص 92.

يتضح من هذا النموذج أن صاحبه قد غطى مجموعة من الأبعاد بدأها بتحديد مصادر ضغوط العمل، ثم عرج على آثارها ليصل إلى طرق إدارتها على العكس مع الآخرين الذين اکتفوا بتحديد المصادر.

3 1 7 نموذج " سيزلاقي ووالاس 1987: قام بإعداد هذا النموذج كل من سيزلاقي ووالاس في عام 1987، لاستخدامه كإطار لتحليل ضغوط العمل، وتقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط تنبع من ثلاث مصادر: بيئية، تنظيمية، فردية، وتعمل هذه المصادر مجتمعة على خلق ضغوط على الأفراد، لكن تتفاوت آثارها على الأفراد من فرد إلى آخر بسبب الفروق الفردية، ومن ثم تتجلى الآثار التي تنجم عن الضغوط على مستوى السلوكيات، كذلك على صحة العاملين من خلال الإصابة بعدة أمراض خطيرة.

الشكل رقم (09): نموذج " سيزلاقي ووالاس 1987 لتفسير وتحليل ضغوط العمل



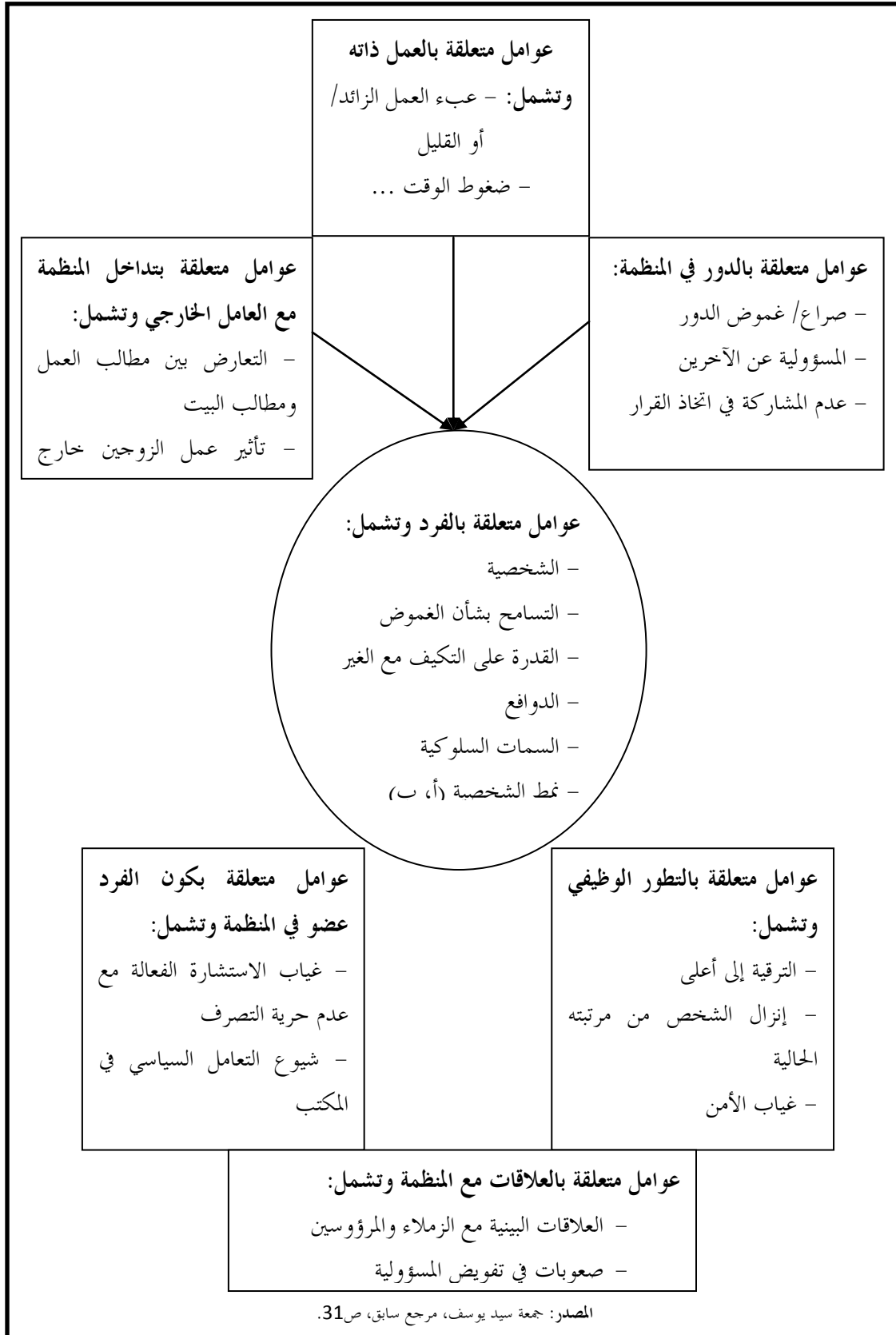
لكن ما قد يؤخذ على هذا النموذج أنه عمد على تحديد مصادر ضغوط العمل لكنه لم يبين آلية وكيفية حدوث هذه الضغوط، نتيجة لتعرض الفرد للعوامل التي تضمنها النموذج.

3 1 8 نموذج كاري كوبر وديريك تورنجتون K. Copper and D. Trarington

ويسمى بالنموذج متعدد الأبعاد بحيث يرى أصحاب هذا النموذج أن هناك تعدد وتنوع في مصادر ضغوط العمل، مما أدى في نظرهم إلى خلق صعوبة في حصرها ضمن فئتين أو ثلاث، لذا نجدهم يحاولون التطرق إلى مداخل لمصادر ضغوط العمل تتفاعل مع الخصائص الشخصية للفرد، بحيث أصحاب النموذج إلى الأبعاد التالية:

- العوامل المتعلقة بالعمل ذاته.
 - العوامل المتعلقة بالدور.
 - العوامل المتعلقة بالتطور الوظيفي.
 - العوامل المتعلقة بالمنظمة.
 - العوامل المتعلقة بعضوية الفرد بالمنظمة.
 - العوامل المتعلقة بالعالم الخارجي.
 - العوامل المتعلقة بالفرد.
- ويتجلى هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج كاري كوبر وديريك تورنجتون



من خلال استعراضنا للنماذج السابقة نلمس اجتهاد العلماء والباحثين في إيجاد تفسيرات عملية لضغوط العمل في شكل نماذج، وقد جاءت هذه النماذج كمطلب هام من أجل فهم أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المنظمات وكذا الآثار التي تنجم عنها، ليتسنى بعدها للقائمين على أجهزة الصحة والسلامة بناء استراتيجيات بناءة من أجل التقليل من حدتها على الأفراد من حيث الأداء، والأفعال والسلوكيات الأخرى، وكذا الصحة النفسية والجسدية.

ولعل أهم ما يميز هذه النماذج أنها جاءت متباينة تبعا للانتماء العلمي للباحثين بين التحليل النفسي، والإدراكي، والاجتماعي...، بذلك لا يوجد نموذج واحد متفق عليه بين العلماء لتفسير ضغوط العمل، إضافة إلى أنه يمكن تصنيف هذه النماذج على أساس تحديدها لمصادر ضغوط العمل بحيث نجد أن هناك:

- نماذج قسمت مصادر ضغوط العمل إلى فئتين بين المصادر المتعلقة بالفرد والمصادر المتعلقة بالمنظمة، وهي ما يطلق عليه بالنماذج الثنائية.

- نماذج قسمت مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث فئات بين المصادر المتعلقة بالفرد والمصادر المتعلقة بالمنظمة والمصادر المتعلقة بالبيئة، وهي ما يطلق عليها بالنماذج الثلاثية.

- نماذج قسمت مصادر ضغوط العمل إلى أربع فئات فأكثر وتظهر هذه النماذج مع نموذج كاري كوبر تورنجتون **K. Copper and D. Trarington** الذي سبق عرضه، وهي ما يطلق عليها بالنماذج المتعددة الأبعاد.

ومنه وبعد الاطلاع على هذه النماذج المختلفة لم نتبنى أي نموذج من هذه النماذج السابقة في تحليل العلاقة بين الضغوط المهنية وحوادث العمل، لكن حاولنا تقديم نموذج يوفق بين العديد من النماذج بما يخدم موضوع الدراسة، وتدعيمه بمفاهيم المقاربة النظرية التي كنا صرحنا بها، كما نشير أن بناءنا لهذا النموذج كان وفق النظرية النظامية، أي تحليل الأفعال والسلوكيات على أساس نظامي - نظرية النظم - ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نموذج لتفسير اثر ضغوط العمل على أداء الأفراد



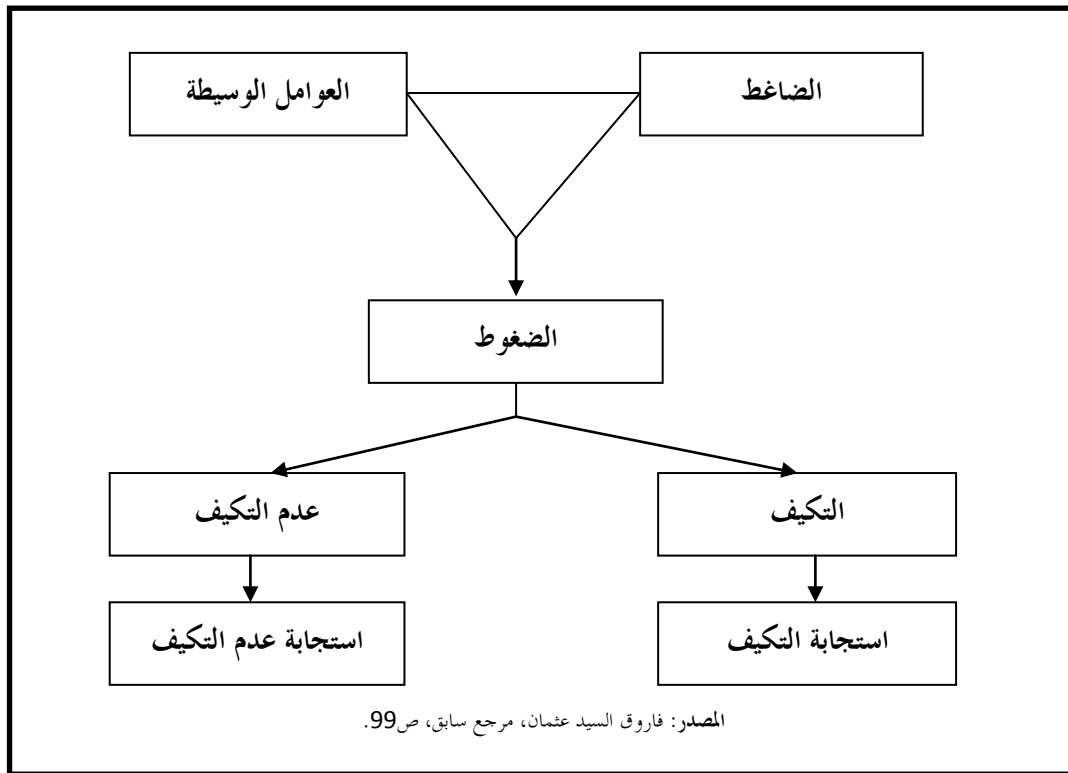
3 2 - النظريات المفسرة لضغوط العمل:

تحصلنا في الصدد على ثلاث نظريات فسرت ضغوط العمل سنحاول عرضها كالآتي:

3 2 1 - نظرية سيلبي Selye⁽¹⁾

قدم « هانز سيلبي Hans Selye » نظريته لتفسير ضغوط العمل عام 1936 وأطلق عليها اسم زملة التوافق العام، تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل، وإنما هو استجابة لعامل ضاغط يميزه الشخص ويصفه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج ويعتبر "سيلبي" أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة.

الشكل رقم (12): تخطيط عام لنظرية " سيلبي Selye "



3 2 2 - نظرية " هنري موراي Murray "

يعتبر " موراي " أن مفهوم الحاجة تمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوط هما: ضغط بيتا Beta Stress وهو يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد، أما النوع الثاني فهو ضغط ألفا Alpha Stress ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي، ويوضح " موراي " أن سلوك الفرد

(1) السيد فاروق عثمان، القلق وإدارة الضغوط، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 98.

يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بجبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة معينة، ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعيب عنه بمفهوم ألفا Alpha.⁽¹⁾

3 2 3 - نظرية التوافق البيئي:

تعد نظرية التوافق البيئي من نظريات الضغط الشهيرة، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية بجامعة ميتشغان، وتشير هذه النظرية إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة قد يكون لهما تأثير سلبي على صحة الفرد والرضا الوظيفي للعاملين وهما:

- عدم تطابق حاجات الفرد وتوقعاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة التي يشغلها.
- عدم تطابق قدرات الرد ومهاراته مع متطلبات الوظيفة أو العمل ويترتب على ذلك الخلل حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل.

وتشير النظرية إلى أن المواءمة بين الفرد والبيئة لا تكون مطلقة في جميع الحالات وإنما مرتبطة بتوفر شروط محددة بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد والكيفية التي يتم بها إنجاز تلك الأعمال والوقت المخصص لإنجازها، وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية⁽²⁾.

وبؤرة هذه نظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام، وإدراكه لقدراته على إكمال هذه المهمة وما لديه من حافز على إكمالها ويفترض هذا النموذج أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عندما تتسع الفجوة بين الفرد والبيئة.⁽³⁾

4 - الآثار المترتبة عن ضغوط العمل:

4 1 - الآثار المتعلقة بالفرد:

يختلف الأفراد بطبيعة شخصياتهم، حيث نجد الأفراد الذين لديهم ميل للإصابة بالأمراض نتيجة تعرضهم لضغوط العمل، وأهم سماتهم الإحباط، سرعة الغضب، القلق والعداوة للآخرين، أما من الجانب الآخر هناك أفراد لديهم شخصية صلبة قوية تقوم بدور المقاومة الايجابية ضد تأثيرات الوهن والضعف الناتجة عن الضغوط، وعليه فإن لضغوط العمل آثارا ايجابية وأخرى سلبية نعرضها على النحو التالي:

4 1 1 - الآثار الايجابية:

تتمثل الآثار الايجابية للضغوط فيما يلي:⁽⁴⁾

(1) السيد فاروق عثمان، مرجع سابق، ص 100.

(2) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص 58.

(3) سارازيف جبر، ادارة الضغوط من أجل النجاح، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 8.

(4) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 165.

- تؤدي ضغوط العمل إلى خلق تالف، وتعاون بين الأفراد، لتوحيد جهودهم بغية حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- تعد ضغوط العمل سببا في زيادة الدافعية ومضاعفة الرغبة في العمل.
- تؤدي إلى خلق ما يسمى بالتنافس البناء بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة.
- تدفع الفرد إلى إثبات ذاته، وبالتالي خلق الشعور بالتحدي والرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- حب العمل وبالتالي انخفاض الغياب والتأخير، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.
- تقوية الشعور بالانتماء وهذا يساعد في تحسين الأداء وجودته.
- النوم بشكل مريح، القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر، الشعور بالمتعة تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة، النظر للمستقبل بتفاؤل والقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

4 1 2 - الآثار السلبية:

وتتمثل الآثار السلبية للضغوط فيما يلي: (1)

- يفقد المرء رؤيته الذاتية عن نفسه، وتصبح رؤيته مشوهة ومهترزة عن نفسه وذاتيته الحقيقية، يفقد معها قيم الجلدية العملية، وتغيب عن نفسه روح التفاؤل والقيم الإيجابية وتنعدم الثقة في قدرة الذات على تحقيق أي شيء.
- تدي احتياجات الفرد ورغباته وتكاد تنحصر في الاحتياجات المعيشية، ويختفي الدافع لديه نحو الارتقاء.
- تعاني معظم الدول النامية من ظاهرة الكسل والخمول وضعف القدرة على العمل، نتيجة للأوضاع الجسمانية والذهنية والنفسية لدى العاملين، وتأثيرها السلبي على نشاطهم.
- الإفراط في التدخين، الإدمان على الكحوليات والعقاقير المهدئة، العدوانية والتخريب، المشاكل الأسرية، المشاكل العاطفية، اختلال عادات النوم، الاحتراق النفسي والأمراض العضوية (2).
- إن شعور الفرد بالقلق النفسي يصاحبه زيادة في نشاط الجهاز العصبي، ومن ثم تزيد نسبة الأدرينالين، فينتج عن ذلك الأعراض المصاحبة للقلق النفسي منها ارتفاع ضغط الدم، زيادة ضربات القلب، جحوظ العينين، تحريك السكر في الدم وزيادة نسبته مع شحوب الجلد، زيادة العرق، جفاف الحلق وأحيانا ترتجف الأطراف (3).
- عندما يوضع الجسم البشري تحت تأثير الضغوط البدنية أو الفسيولوجية تزداد إفرازات الجسم من هورمونات معينة مثل الأدرينالين والكورتيزول، هذه الهورمونات تنتج عنها تغيرات في معدل

(1) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 29-30.

(2) عبد الغفار حنفي واخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002، ص 217.

(3) اندرودي سيزلاقي، ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 297.

التنفس، معدلات ضغط الدم واندثار الخلايا الحية وكذا في حيوية الجسم ونشاطه، وبالرغم من أن ردود أفعال الجسم هذه قد تساعد الفرد على العمل بفاعلية في ظل الضغوط التي تستمر لفترات زمنية قصيرة، إلا أنها من الممكن أن تؤدي إلى تدمير الجسم على المدى الطويل.

- تسبب ضغوط العمل العديد من الآثار السلبية التي تحمل معها الكثير من النواحي التدميرية، والتي تمثل خطورة على الإنسان، ومن ذلك تأثيرها على كل من الدورة الدموية، الجهاز الهضمي، الرئتين، العضلات والمفاصل، كما أنها تسارع في عملية الشيخوخة.⁽¹⁾

- **أعراض فسيولوجية:** كالصراع وآلام الظهر، وزيادة ضغط الدم، والعرق، والإرهاق، وعدم النوم وضعف النشاط العام، واضطرابات المعدة وأمراض القلب، والشعور بالدوران، وضعف جهاز المناعة، وبوجه عام الأمراض السيكوسوماتية⁽²⁾.
- **أعراض سيكولوجية:** هناك مجموعة من الأغراض السيكولوجية المرتبطة بالضغوطات تشمل القلق والإحباط، والخوف، والاكتئاب، والاحتراق النفسي، والنظرة السلبية للأمور وكذا انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد⁽³⁾.
- **أعراض سلوكية:** الأعراض السلوكية المرتبطة بالضغوطات تشمل مجموعة من السلوكيات والتصرفات كزيادة معدلات التدخين استهلاك الكحوليات، والتعرض للحوادث نتيجة عدم التركيز، وكذا ارتفاع معدل العنف وسوء العلاقة الاجتماعية مع الآخرين، وزيادة معدلات التمارض، والتغيب، والاستقالة، إضافة إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي⁽⁴⁾.

وهناك من يلخص الآثار الناتجة عن الضغوط على الحالة الصحية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد في الشكل التالي:

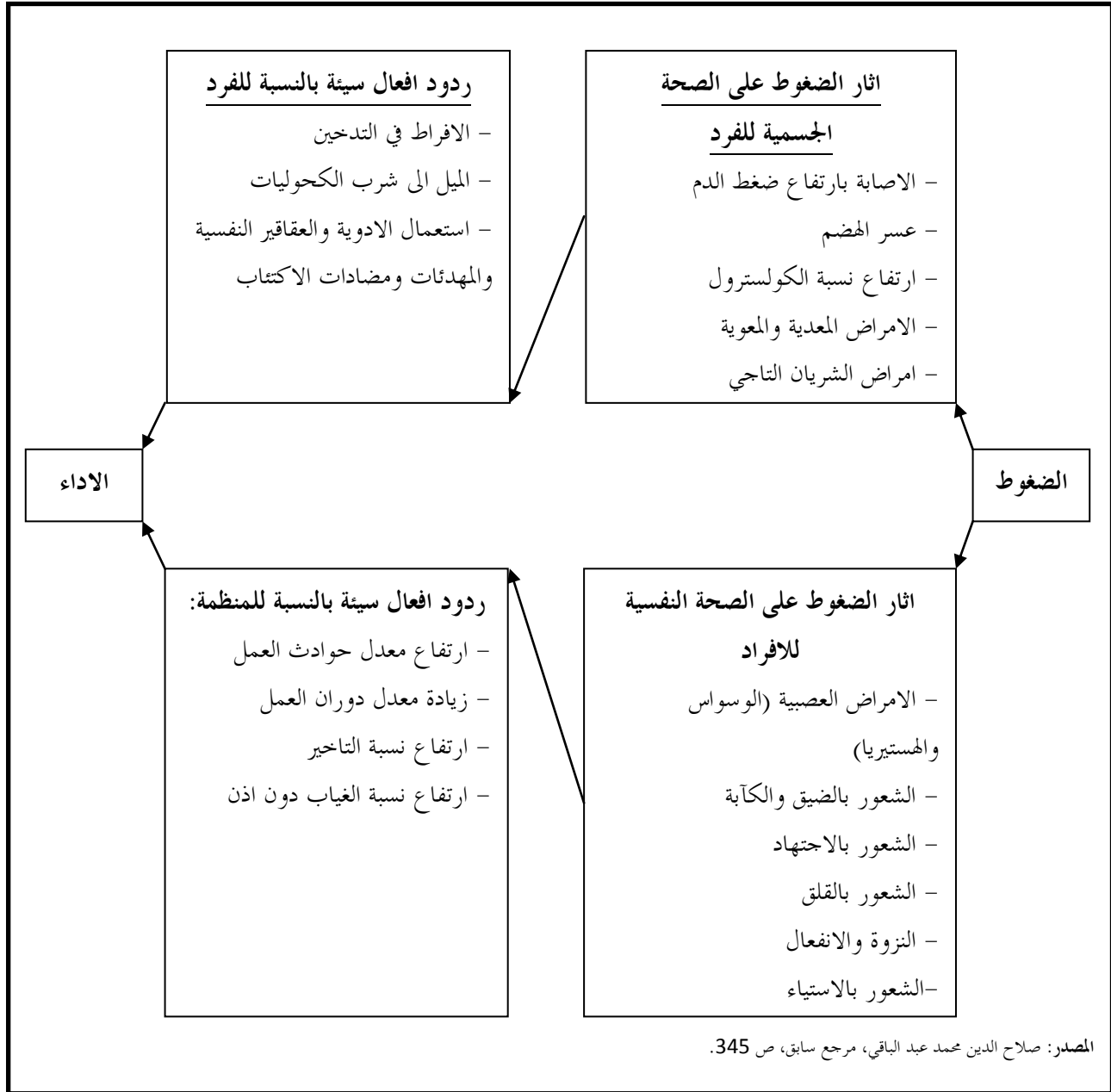
(1) رابر ميريل ودايك جورج: ادارة الازمات والضغوط في العمل والحياة الخاصة، ترجمة: باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002، ص 26.

(2) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 84.

(3) ماجدة العطية: سلوك المنظمة: دار الشروق والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 337.

(4) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 85.

شكل رقم (13): تأثير الضغوط على الحالة الصحية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة.



4 2 - آثار ضغوط العمل على المنظمة:

لا يمكن - بالطبع - الفصل بين الفرد والمنظمة فهو جزء لا يتجزأ منها وعلاقة التأثير والتأثر متبادلة بينهما، ومن ثمة فإن التأثيرات السلبية على الأفراد كالأزمات والاضطرابات تنعكس على المنظمة، فكثرة الغياب والتسرب، والاستقالة، والتوتر في العلاقات يؤدي إلى تدهور الأداء ونقص الإنتاج، وبالعكس فإن

المنظمة المضغوطة التي لا تراعي حقوق أفرادها، ولا تعمل على نموهم وتطورهم، ولا توفر لهم فرص الحوافز والتشجيع مما قد يعرضهم للاضطرابات والحوادث، والاحترق النفسي⁽¹⁾.

4 2 1 - آثار ضغوط العمل على الأداء:⁽²⁾

هناك تباين بين وجهات النظر بين الباحثين والمهتمين بموضوع ضغوط العمل فيما يخص العلاقة بين الضغوط والأداء، بحيث تؤكد بعض وجهات النظر إلى عدم وجود علاقة بين الضغط والأداء، وثانية تؤكد على وجود علاقة ايجابية بين الضغوط والأداء، وثالثة تؤكد وجود علاقة سلبية بين الضغوط والأداء، ورابعة تؤكد وجود علاقة شرطية بين الضغوط والأداء.

1 لا توجد علاقة بين الضغوط والأداء:

يشترق فرض عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء من نظرية العقد أو الاتصال النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث تركز هذه النظرية على أن هناك عقوداً نفسية تنشأ بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتفترض هذه العقود أن الفرد شخص رشيد وعقلاني، يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وتفترض صفة الرشد (العقلانية) على الفرد أن يتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه سيسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويحد آثارها، وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوط العمل.

ولقد لقيت هذه الفرضية تأييداً بسيطاً من البحوث، فتشير إحدى الدراسات إلى أن بعض العاملين - وخصوصاً العمال الصناعيين - يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل وأن العمل هامش وليس لب أو جوهر اهتمامهم في الحياة، وعليه فإن

الصعوبات أو ضغوط العمل سيكون ذات تأثير منعدم أو محدود وذلك قياساً بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم.

2 توجد علاقة ايجابية بين الضغوط والأداء:

وتقوم هذه العلاقة على أن ضغوط العمل تعادل التحدي والحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوط والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، والمستوى المنخفض من ضغوط العمل سيثير مستوى عالياً من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أدؤه في العمل، ولقد لقي هذا النموذج تأييداً محدوداً من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية.

(1) سيد جمعة يوسف، مرجع سابق، ص 53.

(2) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 71-73.

3 توجد علاقة سلبية بين الضغوط والأداء:

وتقوم هذه العلاقة على أن العلاقة وعقبات تعيق الأفراد عن أداء العمل بشكل مناسب وضغوط العمل شيء مكروه من جانب الأفراد حيث يترتب عليها مواقف ضارة ومؤذية بالصحة في بيئة العمل، والفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة ومؤذية يستفيد وقته وجهده في محاولة للتكيف معها والسيطرة على هذه الضغوط، كذلك يترتب عليها قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب، وقد لاقت هذه الفرضية تأييدا كبيرا من جانب الباحثين.

4 توجد علاقة شرطية بين الضغوط والأداء:

ولقد ظهرت هذه العلاقة منذ زمن بعيد، ويقوم هذا الرأي على أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء تأخذ شكل مقلوب U، وهذه العلاقة يتفق عليها الكثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل فإن الفرد لا ينشط ولا يثار لأن الفرد لا ينتبه لأي من الضغوط بالمرّة، وبالتالي لا يبدي أي تحسن في الأداء، أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من ضغوط العمل، فإنه يضع معظم

وقته في التكيف مع هذه الضغوط، أما الجزء الباقي في الوقت والمجهود فسيخصص لأداء العمل، وبالطبع فإن التشتت في الوقت والجهد يقلل من مقدار وجودة الأداء. ويركز هذا الرأي على أن مستوى متوسط من ضغوط العمل ينشط ويحمس الفرد وبذلك يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل ويؤدي إلى شعور الفرد بالتحدي والمتعة والتغيير والتجديد، وبالتالي يجب أن توفر للأفراد أن يعملوا ويعيشوا في هذا المستوى الأمثل من ضغوط العمل، ومن ثم فإن أي محاولة من جانبهم للبعد عن هذا المستوى (فوق - تحت) سوف يعرضهم للآثار السلبية الناجمة عن حجم ضغوط العمل والتي سوف ينتج عن كليهما انخفاض في فاعلية الأداء⁽¹⁾.

4 2 2 - التكاليف الناجمة عن ضغوط العمل:

قام معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميشيغان الأمريكية بتصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل في نوعين من التكاليف هما:

4 2 2 1 - التكاليف المباشرة:

وتأخذ التكاليف المباشرة عدة أشكال أهمها:

أولا: تكاليف المشاركة والعضوية: وتتجلى في عدة سلوكيات وأفعال تعبر عن ضعف مشاركة الأفراد في العمل، وهي أمور تتعلق بالانضباط في العمل والاستمرار فيه، يمكن الإشارة إلى بعضها كالآتي:

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 83-84.

- **غياب والتسرب الوظيفي:** يعتبر الغياب والتسرب الوظيفي من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الأعمال التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط وترك العمل والغياب، ولا شك أن ترك العمل والغياب يعوقان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات كيف لا فقد يؤدي هاذين

الفعالين إلى تراجع المعدل المتوقع للإنتاج، وكذا معاناة المؤسسات من البحث عن البديل المناسب من أجل احترام الآجال المتوقعة لإنجاز الأهداف النهائية.

فغياب العامل عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج وإنتاجية الجماعة، ويؤدي هذا النمط أو الفعل إلى تكاليف إحلال عمالة جديدة بدلا من العمالة المتغيبة⁽¹⁾.

وتعد نتائج وتكاليف التسرب الوظيفي بالنسبة للمنظمة أكثر فداحة من نتائج الغياب لوجود ارتباط بين التسرب والعوامل التنظيمية المتمثلة في محتوى الوظيفة، وحجم الوظيفة، والراتب وطبيعة الإشراف⁽²⁾.

- **الإضراب والتوقف عن العمل:** يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال عمال جدد، تكاليف الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة في ضياع الفرص أو سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء أو المجتمع ككل.

- **الشكاوي والتظلمات:** رغم الآثار الايجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اقتراحات جديدة، والكشف عن نواحي قصور معينة في المنظمة إلا أن لها آثار سلبية تتمثل في تعطيل العمل، وإثارة النزاعات والصراعات، وبالطبع لهذه الآثار السلبية تكاليف كبيرة تتحملها المنظمات.

ثانيا : تكاليف الأداء في العمل⁽³⁾:

كما تؤثر ضغوط العمل على درجة مشاركة الفرد في العمل، فإنها أيضا على سلوكه في العمل فمثلا قد يستجيب الفرد لضغوط العمل بالغياب أو ترك العم، وقد يستجيب بأداء العمل بجودة منخفضة، وقد يستجيب بتعطيل الآلات أو تخريبها، لذا فإن الأداء الوظيفي يدخل ضمن التكاليف المباشرة الناتجة عن ضغوط العمل ويشمل :

- **انخفاض كمية وجودة العمل:** فعندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من ضغوط العمل الضغوط، وبالتالي يترتب عن ذلك زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة.

(1) نفس المرجع، ص 74.

(2) أحمد عبد الرحمن الهيجان، مرجع سابق، ص 278.

(3) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 75-76.

- ارتفاع نسبة الحوادث: حيث تشير الدراسات إلى أن ضغوط العمل المرتفعة تجعل الفرد أكثر ميلا للحوادث والوقوع في الأخطاء، وهذا يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمات والتي قد تتحمل تكاليف العلاج والمستشفيات... الخ بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن تعطيل وانخفاض الإنتاجية.

- تعطيل الآلات أو تخريبها: عندما يتعرض الفرد للمواقف الضاغطة في العمل، فغن الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية مثل الغضب، والعداوة والقلق، وحيث أن الكثير من المنظمات لا تسمح بالتعبير عن مثل هذه الاستجابات والمشاعر، فيضطر الأفراد إلى كبتها وهذا يؤدي إصابتهم ببعض الأمراض النفسية والجسمانية السابق الإشارة إليها، ولكن قد يلجأ الأفراد إلى طرق وحيل للتعبير عن هذه المشاعر كأداء العمل بجودة متدنية، تعطيل الآلات أو تخريبها والبطء في إنجاز ما يكلفون به من أعمال، وإثارة المشاكل مع الزملاء، والاستخدام السيئ للمواد الخام والمخزون... الخ

ثالثا: المكافآت التعويضية:

تمثل المكافآت التعويضية العنصر الثالث من عناصر التكاليف المباشرة المترتبة على سوء إدارة ضغوط العمل، وتأخذ هذه المكافآت شكل تعويض عن العجز في العمل وتقوم على ردود الفعل النفسية والعاطفية المتنوعة الناجمة من الأحداث الضاغطة في العمل. وبالرغم من ذلك، إلا أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصدر الضغط الذي تتسبب في العجز أو المرض الذي أصيب به الفرد، كذلك تؤثر طبيعة المهنة على حجم التعويض، فالعمل في معمل إشعاع كيميائي يختلف عن العمل في إحدى الكليات، وبالتالي يختلف حجم التعويض المناسب باختلاف نوع المهنة التي يشغلها الفرد.

وبالطبع كلما زاد معدل الإصابات أو الحوادث كلما زادت التكاليف، ومن ثم يجب على المنظمات توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد على منع هذه الحوادث، كذلك ضرورة إيجاد جهاز يتخصص في التفتيش على مدى توافر وسائل الوقاية والحماية⁽¹⁾.

4 2 2 - التكاليف غير المباشرة:

توجد صعوبة كبيرة في تقدير التكاليف غير المباشرة التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل، مما يجعلها لا تمثل اهتماما كبيرا لدى المديرين والباحثين على حد سواء، ومع ذلك يمكن تصنيف هذه التكاليف كما يلي:

أولا: نقص الحيوية والنشاط: عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر فانه يفقد حماسه وحيويته وتضغط قدرته على الأداء، من ثم تنخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها. ويمكن التعبير عن نقص النشاط والحيوية في صور عديدة مثل:

(1) نفس المرجع، ص 76-77.

- ضعف مستوى الروح المعنوية
- انخفاض وضعف الدافعية
- الاستياء الوظيفي

وهذه التكاليف غير المباشرة يمكن أن تساهم في زيادة التكاليف المباشرة، حيث تؤكد الدراسات وجود علاقة وثيقة وقوية بين انخفاض الروح المعنوية ومعدل الدوران المرتفع، انخفاض الإنتاجية . وبالتالي يجب على المنظمات الاهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين فيها، لأن ذلك سياترّب عليه زيادة النشاط والحيوية⁽¹⁾.

ثانيا : على مستوى الدقة في القرارات وتنعكس في⁽²⁾:

- إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط.
- الخوف من النتائج السلبية المترتبة على القرار
- اتخاذ قرارات غير سليمة
- تجنب اتخاذ القرار

ثالثا: ضعف الاتصالات : يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات في المنظمات، فتشير الدراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين في بيئة العمل، ويترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز المهام والأنشطة خاصة تلك التي تعتمد على بعضها، وبالإضافة إلى ذلك ، فان ضغوط العمل يترتب عليها تحريف وتشويه الرسائل المرسلّة إلى الأطراف ومن ثم فان هذه التكاليف غير المباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة السابقة⁽³⁾.

رابعا : الصراع الشخصي في بيئة العمل⁽⁴⁾:

- الصراع مع الرؤساء.
 - الصراع مع الزملاء والمرؤوسين.
- هذا الصراع داخل بيئة العمل يجعل من جو العمل غير صحي مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وبالتالي تزداد التكاليف.

خامسا : تكاليف الفرصة :

(1) نفس المرجع، ص 77.

(2) سيد جمعة يوسف، مرجع سابق، ص 53.

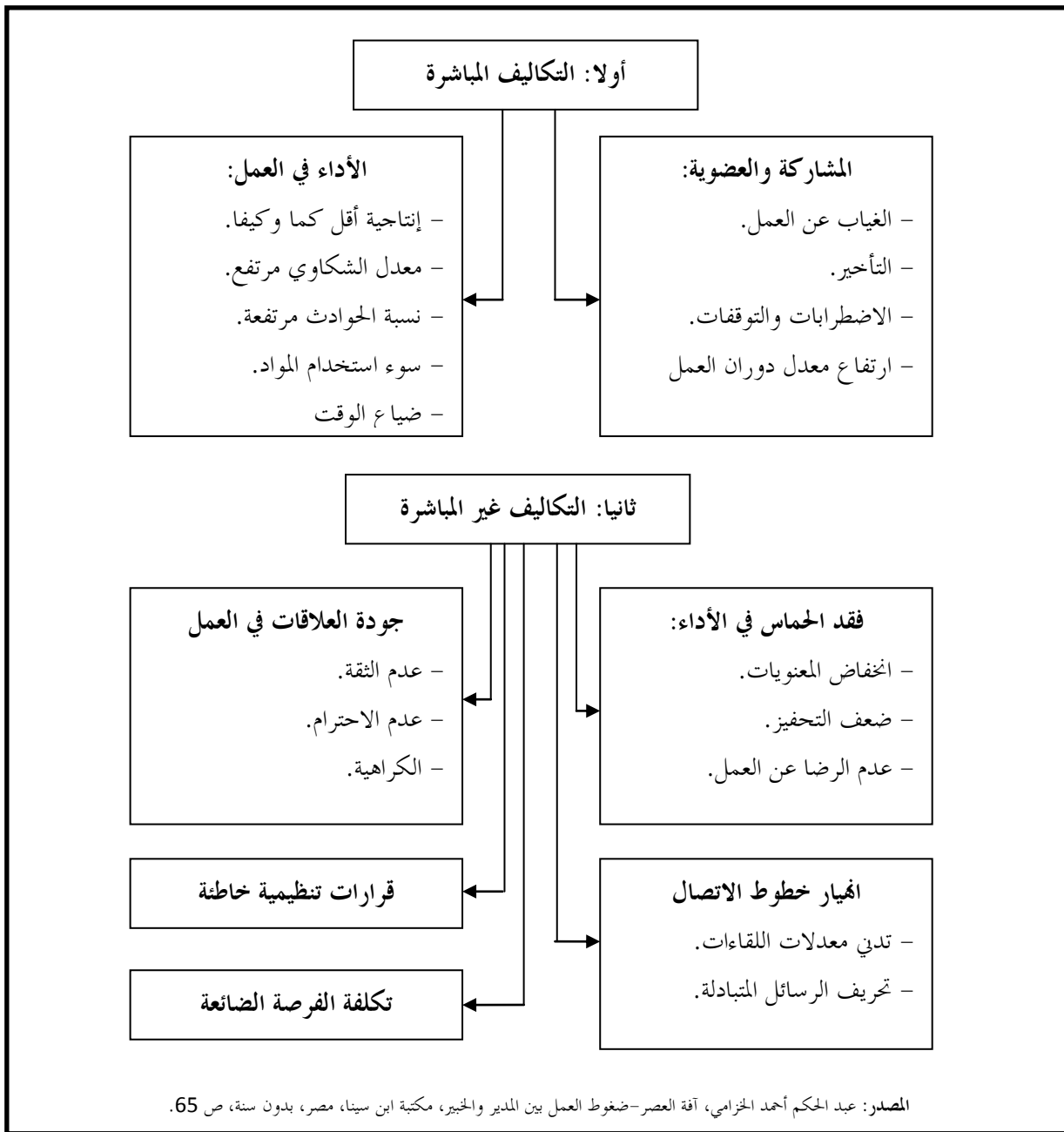
(3) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 78.

(4) سيد جمعة يوسف، مرجع سابق، ص 53.

إن المنظمات التي تتبنى بيئات عمل صحية (حيث مستوى الضغوط فيها معتدل) يمكنها مواجهة المخاطر والمعوقات، وفي نفس الوقت استغلال الفرص المتاحة أمامها، على عكس المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة ويتعرض فيها العاملون لضغوط شديدة يكون في غير استطاعتها توفير هذه البيئات الصحية، ومن ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها حاليا ومستقبلا وبالطبع فإن تعرض المنظمة لمخاطر وعدم استفادتها من الفرص يمكن ترجمته في شكل تكاليف تضاف إلى بنود التكاليف المباشرة وغير المباشرة السابقة⁽¹⁾.

وهناك من يلخص التكاليف المباشرة وغير المباشرة المترتبة عن ضغوط العمل في الشكل التالي :

الشكل رقم (14): التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل



(1) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 78.

4 3 آثار الضغوط على المجتمع:

يتكون المجتمع من مجموع أفراد، وتمثل القوى البشرية إحدى إمكانيات أي مجتمع، وهي حجر الزاوية لنهضته وتقدمه واحتلاله مكانة متميزة بين الأمم كما تسعى كل الدول والمجتمعات إلى تنويع مصادر ثرواتها ودخلها وذلك لتنويع الأعمال وإقامة الصناعات وتحديثها وتطويرها لتجني منها أفضل الثمار ويؤدي التفاعل الجيد بين الإنسان وبيئة العمل إلى زيادة الإنتاج وجودته ويعم خير ذلك على كل أفراد المجتمع ومن ثمة فمن المهم بما كان أن يكون الأفراد أصحاب جسميا ونفسيا ويتمتعون بالرضا عن أنفسهم وعن أعمالهم ويشعرون بالانتماء لمجتمعهم، كما أن العكس صحيح تماما، فالأفراد المرضى والمضطربين وغير الراضين عن أعمالهم وغير المتوافقين مع هذه الأعمال يسهمون في تدهور الأداء وانخفاض كمية الإنتاج لوجودته كما يحملون المجتمع تكاليف باهظة للحصول على الخدمات الصحية والاجتماعية، وتحمل كل الخسائر التي يتسببون فيها.

ومن ثم فإن الآثار السلبية على كل منظمة تضاف إلى الآثار السلبية في بقية المنظمات لتمثل في النهاية الفاتورة التي ينبغي على المجتمع أن يدفعها سواء كانت مالية (الاستيراد لتعويض الفارق من الإنتاج والاستهلاك والخدمات الصحية، والضمانات الاجتماعية، وثن المواد التالفة والمفقودة، والآلات المتهالكة... الخ) ومعنوية كما تتمثل في سمعة المجتمع بين المجتمعات الأخرى باعتباره مجتمعا مستهلكا مستوردا، ضعيف الإنتاج، لا يتمتع أفرادها بالكفاءة المطلوبة، غير قادر على التنافس والمشاركة⁽¹⁾.

5 إدارة ضغوط العمل: كما اشرنا سابقا لأهم النتائج السلبية التي تنجز عن ضغوط العمل، الأمر الذي يجتم تبنى استراتيجيات معينة من أجل التقليل من حدتها وتفادي آثارها وتكاليفها سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ويمكن إدارة هذه الضغوط وذلك من خلال إتباع نوعين من الأساليب:

5 1 1 أساليب الفردية:

وهي الطرق التي بإمكان الفرد القيام بها بمبادرة منه من أجل تخفيض التوتر السليبي الذي يشعر به ومن يسن هذه الأساليب:

5 1 1 1 ممارسة الرياضة بشكل منتظم: تعتبر الرياضة من الوسائل الفعالة لتقليل الضغوط، ولكي تكون الممارسة فعالة يجب أن تدور حول الرياضات الخفيفة التي لا تتطلب عملا مكلفا من الرئتين والقلب، وكما يجب أن يمارس بشكل منتظم وبفترة زمنية تتراوح من 10-30 دقيقة لكل مرة على الأقل وبمعدل 3 مرات في الأسبوع⁽²⁾.

(1) سيد جمعة يوسف، مرجع سابق، ص 55.

(2) علي عسكر: الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، ص 98.

2 1 5 -الاسترخاء: وهناك عدة طرق للاسترخاء يمكن أن يتدرب عليها الفرد، ومعظمها يمكن أن يقوم به خلال ساعات الدوام ولا تستغرق أكثر من 20 دقيقة، يتجدد بعدها نشاط وحيوية الفرد⁽¹⁾. بمعنى أن أسلوب الاسترخاء يهدف إلى إعادة التوازن بين الراحة والنشاط.

3 1 5 -الاتجاه والوعي: وتكمن أهمية الاتجاه والوعي في أننا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا دون تغيير اتجاهاتها وهذه بدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي وإدراك من جانبنا بما نقوم به هاو ما ينبغي أن نقوم به لتحسي الظروف، ولعل أهم اتجاه تنمية هو عدم الاندفاع والتعامل مع كل مشكلة أو قضية⁽²⁾ حسب الأولويات، وكأنا هنا ندعو إلى تغيير ردود فعلنا للأحداث لتتماشى مع سلوكيات نمط (ب) من الشخصية الذي سبق تناوله⁽³⁾.

4 1 5 -نظام غذائي صحي: في ضوء الحقائق الطبية فإنه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان، وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، كما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والامتناع عن التدخين⁽⁴⁾.

5 1 5 -المساندة الاجتماعية: أن بناء الفرد علاقات ايجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل سينعكس إيجابا على نفسيته، حيث سيكونون سندا له عند حاجته إليهم، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم⁽⁵⁾.

6 1 5 -إدارة نمط الحياة: من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك، ومن ذلك محاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزء للنشاط الأسري، والأنشطة الثقافية، والأنشطة الاجتماعية، لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد، ويجعله يقبل على عمله في هدوء، كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل

(1) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 87.

(2) علي عسكر: الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، مرجع سابق، ص 98.

(3) نفس المرجع، ص 99.

(4) عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 87.

(5) جبرالدينرج، بارون، مرجع سابق، ص 270.

5 1 7 - الأنشطة الروحية: كثيرا ما يجد الأفراد الراحة والطمأنينة عند قيامهم بالصلاة وقراءة القرآن والدعاء في أوقات الضغوط أو في الأحوال الاعتيادية وهي وسيلة سهلة ومسيرة ذات فوائد عظيمة⁽¹⁾.

هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد من أجل التقليل من الضغوط وتأثيرها عليه كالانسحاب من المواقف الضاغطة ومحاولة التعايش والتكيف والسيطرة عليها.

5 2 - الأساليب التنظيمية:

وهي أساليب تبادر بها المنظمة من أجل السيطرة على المعدلات من الضغوط التي يشعر بها أفرادها، فالمنظمة معينة هنا بالقيام بدور لضبط مستويات الضغوط من أن تصل إلى حد ينعكس سلبا عليها وعلى أفرادها.

5 2 1 العناية بالبيئة الفيزيائية في العمل: تشكل عناصر البيئة الفيزيائية من درجة حرارة، ضوء، وتهوية، وتلوث وضوضاء مصادر للضغوط لا يمكن إنكارها في كثير من الحالات ومن ثم فإن على المؤسسة التي تهتم بصحة عمالها وتود الحفاظ على طاقتها البشرية من أجل زيادة الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة أن تعالج هذه الأمور بداية وإذ تجعلها في الحدود الآمنة قدر المستطاع وذلك من خلال:

- ضبط درجات الإضاءة بما يتناسب مع طبيعة العمل، والحرص الدائم على تغيير الجهات المحترقة، وزيادة الإضاءة في الأماكن شديدة الظلام.
- تهوية أماكن العمل من خلال استخدام الأجهزة الملائمة لذلك.
- التحكم في درجات الحرارة من خلال تركيب أجهزة التكييف المراوح التي تساعد على العمل في ظروف حرارة مناسبة داخل المؤسسة.
- في حالة المؤسسات التي تستخدم ماكينات تصدر ضوضاء عالية لا يمكن تجنبها يزود العمال بالأجهزة التي تحمي سمعهم من الضوضاء العالية.
- العمل على تقليل الملوثات بشتى الطرق وتوعية العاملين بها، واستبعاد الأفراد شديدي التأثير بها (كالذين يعانون من بعض أنواع الحساسية (مثلا))، مع القيام بكل الإجراءات الصحية التي تقلل من مخاطر التلوث.
- دراسة العوامل التي تؤدي إلى الحوادث في أماكن العمل، والعمل على الحيلولة، دون وقوعها، وذلك من خلال عدة إجراءات وقائية مثل وضع الإرشادات المناسبة، وتغطية الأسلاك العارية، والعناية بالأرضيات لتقليل حوادث الانزلاق، والعناية بالآلات والمكينات،

(1) حمود عمان الخضر، مرجع سابق، ص 88.

والتأكد من صلاحيتها للعمل، والعناية بأجهزة إطفاء الحريق وصيانتها، وعدم السماح للعمال ذوي الخبرة المحدودة من العمل على الآلات الخطيرة أو التي تنطوي على احتمال مرتفع للحوادث، ودراسة الأشخاص الذين لديهم درجة مرتفعة من الاستهداف للحوادث وإبعادهم عن أماكن الخطورة¹.

كما يمكن استخدام جداول تحليل ظروف العمل والتي تهدف إلى حصر الواقع، وتوجد أنواع من الجداول البعض منها مصمم من طرف: « **L.E.S.T** » وهي اختصار للجملة « **Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travaux** » تتضمن جداول مختبر الاقتصاد وعلم الاجتماع العمل خمسا وسبعون معيارا موزعة على ستة عشر عنصرا كما سترد في الجدول التالي:⁽¹⁾

الجدول رقم (01): جداول مختبر الاقتصاد وعلم الاجتماع في تحليل ظروف العمل

الحيط الفيزيائي:
1 - المحيط المناخي
2 - الضجيج
3 - الإضاءة
4 - الاهتزازات
الشحنة أو العبء الفيزيائي
5 - عائق الوقت
6 - الشحنة الديناميكية
الشحنة أو العبء الذهني
7 - عائق الوقت
8 - التعقيد والسرعة
9 - الانتباه
10 - الدقة
الجوانب النفسية-الاجتماعية:
11 - المبادرة
12 - المكانة الاجتماعية
13 - الاتصال

(¹) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 78.

14 - التعاون

15 - التعرف على المنتج

وقت العمل: 16- مدة العمل

5 2 2 - الموازنة المهنية: أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، فإن تعيين شخص في وظيفة لا تناسب مع ميوله وكذا مهارته وقدراته سوف يؤدي إلى مشكلات تنعكس على مستوى الضغط الذي يشعر به، وبالتالي ينعكس

على سلوكه من حيث النقص في الأداء وكذا زيادة احتمال وقوعه في الأخطاء، لذلك من الضروري أن تسعى المؤسسة إلى تحسين الموازنة بين الشخص والوظيفة من خلال الانتقاء والتعيين⁽¹⁾.

5 2 3 - التدريب: لا يعني الفرد ووضعه في المهنة المناسبة انتهاء المشكلة وتلاشي الضغوط لأن أداء المهن خاصة مع الأشخاص الطموحين يتحول بعد فترة من الزمن وبعد اتقائه للعمل إلى عمل روتيني يصبح في الأخير بشكل مصدر للضغط، مما يستدعي على المنظمة التدخل للتغلب على هذا الموقف من خلال تجديد وتنشيط مهارات العامل بتوفير فرص التدريب وهو ما يؤدي إلى تطوير أدائه، ومن ثم شعوره بالثقة بالنفس، وتحقيق الذات كذلك يمكن أن يشتمل التدريب على مكان خاص بتدريب العاملين على كيفية اكتشاف مصادر الضغوط وكيفية مواجهتها والتغلب عليها⁽²⁾.

5 2 4 - تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره: ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه، أو بينه وبين زملائه، وكلما كانت العلاقات المتبادلة، وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل، كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن كثيرا من الضغط يتسبب عن سوء الفهم، كما أن العاملين يشعرون بضغط شديد عندما يجدون أنفسهم معزولين داخل المؤسسات، أو يجهلون عملياتها، ومصيرها، ولهذا فإن إنشاء نظام اتصال داخل المؤسسة وتدعيمه يساهم في تقليل الضغوط لدى العاملين⁽³⁾.

(1) عثمان الخضر، مرجع سابق، ص 89.

(2) جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 138.

(3) رونالد. ي ريجيو، مرجع سابق، ص 307.

5 2 5 - الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية: إن العامل أو الموظف سواء كان رئيساً أو

مرؤوساً هو في البداية وقبل كل شيء إنسان له حاجات ومطالب، وعليه التزامات وواجبات وهو

يتعرض سواء بحكم طبيعة عمله، أو لأسباب أخرى إلى مشكلات اجتماعية أو حتى إلى ظروف اجتماعية معينة (كوفاة عزيز، أو زواج ابن أو بنت، أو مشكلة السكن) وكذلك إلى مشكلات صحية، ومن ثم يكون بحاجة إلى بعض المساعدات الاجتماعية والصحية والنفسية التي تخفف من الضغوط الواقعة عليه فعلى المؤسسات أن تقوم بإنشاء مكتب للخدمة والرعاية الاجتماعية لتقديم المساعدة والاستشارات، وتنشئ أيضاً مكتب للخدمة والرعاية الاجتماعية لتقديم المساعدات والاستشارات، وتنشئ أيضاً نظام التأمين الصحي الذي يتكفل بتكاليف أو بعض تكاليف علاج العمال والموظفين، وهو ما من شأنه بث الطمأنينة في نفوس العمال واتجاههم للتركيز على العمل والانتاج⁽¹⁾.

5 2 6 - إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي تتعرض لها أفرادها

من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل إنسانية وسرعة العمل والقيام بعملية التدوير بين الأفراد في المراكز الوظيفية، كما أن عملية تحليل الوظائف ستساعد على الكشف عن نقاط التشابك والتداخل بين الوظائف، والتي تسبب غالباً غموضاً وتعارضاً في الأدوار⁽²⁾.

5 2 7 - صيانة نظم التقييم وتحليل العمل: إن عملية تقييم الأداء عملية ضاغطة على الفرد إلى

حد كبير، لذا لا بد أن يشعر الفرد أن نظام تقييم الأداء نظام عادل ويحقق مبدأ العدالة والمساواة، كما يجب إعطاء الحق في معرفة رئيسية له.

5 2 8 - العناية بنظام المكافآت والحوافز: تعد مشكلة الدوافع من أبرز المشكلات المسببة

للضغوط لدى الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، ويحتاج كل عامل إلى مردود عن عمله سواء كان مادياً أو معنوية حتى يشعر بقيمة عمله وما يقوم به، وتمثل الشكوى من نقص الحوافز وعدم العدالة في توزيعها أهم الشكاوى المقدمة في كثير من المؤسسات، لذا فعلى المؤسسات الاهتمام بهذا العامل وإعطاء أهمية من حيث مقدار الحافز⁽³⁾ وتوقيته وكيفية إعطائه النوع الملائم (مادي،

⁽¹⁾ محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 78.

⁽²⁾ عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 89.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 90.

معنوي* ..الخ، كل هذا يساهم في تخفيض الضغوط على العمال وزيادة رضاهم عن عملهم وبالتالي ينعكس عن الأداء السليم في العمل⁽¹⁾.

5 2 9 - الدعم الاجتماعي: يشير إلى اهتمام المنظمة بتوفير الفرص للعلاقات الاجتماعية وبت

روح التعاون والتالف بين العاملين، والدعم الاجتماعي يعمل في اتجاهين، كلاهما لصالح الطرفين: الفرد والمنظمة فمن جانب، يزيد من استجابات الفرد في العمل لأنه يحقق حاجات مهمة مثل الضمان، القبول، المحبة، ومن جانب آخر فإن الدعم الاجتماعي يعمل كمنظمة عازلة أو مخفضة للضغوط ويتم ذلك من خلال التعاطف وتقديم المساعدة. وتشير الدراسات إلى أهمية نوعين من الدعم الاجتماعي في مكان العمل:

- **دعم انفعالي:** ويمثل استجابات سلوكية مثل الاستماع وإظهار التعاطف مع صاحب المشكلة.
- **دعم وسيلي:** والذي يتجسد في تقديم المساعدة اللفظية أو المادية لصاحب المشكلة لإنجاز المهمة، ومع أهمية النوعين من الدعم في مكان العمل، تجدر الإشارة إلى أن النوع الثاني من الدعم له تأثير مباشر على تخفيف الضغوط مقارنة بالنوع الأول⁽²⁾.

5 2 10 - العناية بمواجهة الطرفان في بيئة العمل:

يمثل الصراع جزءاً من طبيعة المؤسسات والمنظمات، ولا تقتصر مواجهته وحله على الفرد فقط وإنما يتعدى ذلك إلى المنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، لذا فإنه من الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السلبية على السلوك والأداء التنظيمي، وتستخدم المنظمات في هذا الجانب عدداً من الاستراتيجيات لمواجهة الصراع ومنها:

- **التجنب:** وتعني بوجه عام التغاضي عن أسباب الصراع في الوقت الذي يستمر فيه الصراع تحت ظروف محكومة وهناك ثلاثة أساليب شائعة تتبع بموجب هذه الإستراتيجية وهي: الإهمال، والفصل الجسدي أو المكاني بين الأطراف المتصارعة أو الاتصال أو التفاعل المحدود⁽³⁾.
- **التهدئة:** يحاول المديرون الذي يعملون إلى أسلوب التهدئة بين الأطراف المتصارعة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على تسوية نقاط الاختلاف الثانوي على أن تترك النقاط الجوهرية لتتم معالجتها فيما

(1) جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 140.

(2) علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1، 2003، ص 137..

(3) جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 142.

بعد أو ليتناقص خطرهما مع مرور الوقت، وتتضمن إستراتيجية التهدئة وسيلتين لحل الصراع هما التلطيف والتسوية.

● **استخدام القوة:** غالبا ما تلجأ الإدارة إلى استخدام القوة في محاولة منها لإنهاء الصراع وبأسرع ما يمكن وذلك من خلال تدخل السلطة العليا ووضع سياسة محددة للتعامل مع هذه الصراعات، ويرى البعض أن استخدام هذا الأسلوب قد لا يكون مناسباً لإنهاء مظاهر الصراع كلية أي أنه لا يساهم في القضاء النهائي على الأسباب الحقيقية للصراع وبالتالي بقاء مستوى عال من الضغوط.

● **المواجهة:** تمثل آخر إستراتيجية يمكن للإدارة اللجوء إليها لحل الصراع في بيئة العمل، وترمي هذه الإستراتيجية إلى إتاحة الفرصة للجماعات المتصارعة إلى النقاش وعرض وجهات النظر الخاصة بها لبحث أسباب النزاع والخلاف فيما بينها لحلها⁽¹⁾.

محاضرات التوعية: تشير إلى تبني المنظمة لبرنامج محاضرات وندوات عن الضغوط المهنية وأبعادها المختلفة وأساليب التعامل معها بشكل يساعد على القيام بخطوات عملية غالبا ما يقفون بهذا الأسلوب محاضرون بارزين في مجال إدارة الضغوط، وهذا الأسلوب له فائدة مباشرة تعود على الذين يعانون من مشكلات ناتجة عن الضغوط، كذلك له فائدة وأهمية على اللذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة وعلى وفاق مع ظروف العمل، وقيام المنظمة بمثل هذه البرامج تعتبر مؤشرا على اهتمامها وعلى رغبتها في التعامل مع الضغوط المتواجدة في بيئة العمل⁽²⁾.

(¹) نفس المرجع، ص 89-90.

(²) علي عسكر: ضغوط الحياة واساليب مواجهتها، مرجع سابق، ص 141.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل لضغوط المهنية من حيث الماهية والمفهوم وتحديد أهم عناصرها: المثير والاستجابة والتفاعل بين المثير والاستجابة، كما تناولنا أهم مراحل الإصابة بالضغوط التي تبدأ بمرحلة الإنذار أو الإحساس بوجود خطر، وتنتهي بمرحلة التعب والإجهاد، وخلصنا إلى أن هناك مصدران للضغوط، الأول يتعلق بالفرد كنمط شخصيته، وانفعالاته، إضافة إلى عوامل أخرى كقدرته على التكيف مع الأحداث والمواقف، هناك مصادر للضغط تتعلق بالمنظمة كالدور الوظيفي سواء من حيث العبء الذي يمكن أن يحتويه، أو تعارض قيمة مع قيم الأفراد، أو صراع الدور، بالإضافة إلى الضغوط الناتجة عن بيئة العمل المادية والفيزيقية.

كما رأينا الفرد يواجه ضغوطا متنوعة وكثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف لها علاقة بعمل الفرد، أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها.

ومن خلال هذا الفصل قمنا بعرض أهم النماذج والنظريات التي تقدم التفسير العلمي للظاهرة، ثم عرجنا بعد ذلك إلى أهم الآثار التي يمكن أن تسببها الضغوط على الأفراد والمنظمات، وكذا سبل معالجتها وإدارتها.

الفصل الثالث

ماهية الأداء وتقييمه

- 1 - ماهية الأداء .
- 2 - معايير ومستويات الأداء و أنواعه.
- 3 - العوامل المؤثرة في الأداء و مشكلاته.
- 4 - تقييم الأداء.

1 - ماهية الأداء.

1 1 - مفهوم الأداء .

1 - المفهوم اللغوي :

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية LAROUSSE كلمة الأداء «Performance» كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة «Performance» المأخوذة من كلمة «Parformer» والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir).⁽¹⁾

2 - المفهوم الاصطلاحي :

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁽²⁾

ويعرفه نيكولاس F.W – NICOLAS بأن : الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.⁽³⁾

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه البعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن سلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.⁽⁴⁾

ويرى بعض الباحثين أن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب، وذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ولقد نظرت المدرسة البيروقراطية، «كارل ماركس وماكس فيبر» إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفا، كما أن مدرسة الإدارة العلمية نظرت إليه من خلال دراسة الوقت والحركة.

ونتيجة المناقشة بتحسين ظروف العمل والأجور، وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية، وظروف العمل المادية الأداء.

(1) Dictionnaire Larousse de la langue française 2001.

(2) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 215.

(3) عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص 15.

(4) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 1- قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2005، ص 35.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل، تغيرت النظرة إلى الأداء من الأداء الذي سيتم مكافئته إلى الأداء هو المكافئة وأصبح العاملين قادرين على النظر إلى الرضا، والإشباع لحاجاتهم ليس فقط العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.

وبالرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. **المواقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.⁽¹⁾

1 2 - مكونات الأداء :

وهي مجموعة الأنشطة والمهام التي تكون والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام. ويمكن تحديد هذه المكونات التي يقاس على أساسها الأداء فيما يلي:

1 - **كمية الجهد:** وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة⁽²⁾، وتحدد إدارة الموارد البشرية كمية الجهد وكذا المهام والواجبات لكل موظف في المنظمة وذلك حسب مؤهلاته وقدراته العقلية والجسمية والتي تؤهله لتشغيل المنصب، كما على الإدارة وصف العمل للموظف وأهداف المنظمة والشروط الواجب إتباعها لانجاز المهام الموكلة إليه .

وينقسم الجهد المبذول إلى ثلاثة أقسام هي الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني.

2 - **نوعية الجهد:** ويقصد بنوعية الجهد مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة، فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفعاً لكن لا يتميز بالجودة، ولذلك فإن كمية الانجاز تعتبر مهمة ولكن ليس بقدر ما تمنا نوعية الجهد المبذول وجودته وكذا مستوى الدقة فيه.

كما يقصد به " مستوى الدقة والجودة ومطابقته للمواصفات النوعية، ويندرج تحت هذا المعيار الكثير من المقاييس التي تقس درجة الإنتاج للموصفات، ودرجة حلو الأداء من الأخطاء، الإبداع والابتكار في الأداء".⁽³⁾ كما تشير نوعية الأداء إلى كفاءة الفرد التنفيذ المهام خلال فترة ومنية محددة ودرجة حلو الأداء من الأخطاء.⁽⁴⁾

(1) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 215.

(2) سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، دون سنة ص 13.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، 2003، ص 200.

(4) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت

3 - نمط الإنجاز: ونقصد بها « الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، وتقاس طريقة الإنجاز

والأسلوب المتبع في القيام بهذه الأنشطة حسب نوع الجهد المبذول سواء كان جسدياً أو عقلياً».

ويختلف نمط الإنجاز حسب طبيعة العمل، فقد يتطلب العمل جهد عضلياً لأداء المهام :

كتحريك الآلات والأجهزة وهذا يتطلب القيام بأعمال يدوية والتي تعد أسلوباً من أساليب إنجاز وظائف الهيئة التنفيذية - العمال المنفذين - في المنظمة، وقد يتطلب العمل الإداري جهداً فكرياً وهو يشمل الهيئة الوسطى والعلية والتي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الإداري وتمثل هذه النشاطات في التأطير والإشراف أو التحكم، وكل هذه المهام تتطلب نمط إنجاز خاص حسب الوظيفة التي يشغلها الموظف .

1 3 - محددات الأداء :

تناول عدة باحثين هذا الموضوع في محاولات لمعرفة العناصر التي تحدد مستوى أداء الأفراد وتمثل هذه

العناصر في: (1)

1. **الدافعية:** تمثل الدافعية القوة التي تحرك وتسير الفرد من أجل تأدية العمل، فالدافعية تعبر عن وضع أو حالة تعتبر الفرد نتيجة حاجة خارجية وتختص بتفسير السلوك الإنساني.

كما عرفها يونج P.T.Young « بأنها حالة استشارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين » (2) ومنه فإن الدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوك أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع وهذه العملية تحصل كما يلي:

- تنشأ لدى الحي حاجة هي النقص والحرمان .

- يؤدي هذا التوتر إلى الدفاع وسلوك هادف .

- إذا توصل الفرد إلى هذا الهدف يزول التوتر ويشعر الفرد بنوع من الارتياح .

وعليه يمكن القول أن الدافعية تعتبر المحدد الرسمي للأداء، وهي ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة يقوم

بالعمل بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجيه قصدي. (3)

2. **القدرات ومهارات:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له والقدرة على الأداء هي قيام

الفرد بالأعمال المطلوبة منه في الظروف وفي جميع الحالات. (4)

كما يقصد بالقدرات والمهارات الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل الوظيفة

والاستمرار فيها وفقاً لما تتطلبه تلك القدرات.

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، دون سنة، ص 216.

(2) كامل محمد عويضة: القدرات العقلية في علم النفس، دار الكتب العلمية، بيروت بدون، ص 639.

(3) أمال حواطي: إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وآثارها على أداء العاملين داخل المؤسسة، رسالة ماجستير علم

اجتماع التنظيم و عمل، جامعة الجلفة الجزائر، 2009 - 2010، ص 168.

(4) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 125.

3. إدراك الدور والمكانة: هو الاتجاه الذي سلوك وجهود الفرد في العمل، فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

فمفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك، وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن، لأن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة أمر مهم وأساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب.

أن المكانة الوظيفية للفرد تتحدد وفقا لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به حيث أن الرغبة في المكانة العالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه، بينما المكانة الرسمية للفرد فاحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة. وإن الاهتمام الزائد بالمكانة الوظيفية يؤدي إلى ما يسمى بقلق المكانة وسببها الخوف من فقدها، مما يؤثر ذلك سلبا على الأداء، فكلما زاد قلق الفرد على المكانة زاد التأثير السلبي فعاليته.⁽²⁾

ولكي يحقق الفرد مستوى مقبولا من الأداء فإنه لابد من وجود تكامل بين هذه المحددات مما يعني أن الفرد العامل إذا كانت لديه دافعية كبيرة لأداء الأعمال المرتبطة به، إضافة إلى امتلاكه لقدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره ومكانته فإن مستوى أدائه يكون مقبولا، أما إذا كان الفرد يبذل جهود كبيرة ولديه قدرات مميزة إلا أنه غير مدرك لدوره ومكانته فإن أدائه يكون منخفض .

2 - معايير ومستويات الأداء وأنواعه

2 1 -معايير الأداء

1 -مفهوم المعايير :

يعرف محمد الهادي المعيار « على أنه المقياس الذي عن طريقة يمكن لشخص ما الحكم على جودة وملائمة وانضباط الأشياء ويستخدم لتقرير كمية ووزن أو قيمة وجوده ومستوى الشيء ». كما يعرف « على أنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب ». ⁽³⁾

« هي عبارة عن مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المنظمة ». ⁽⁴⁾ وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف معايير الأداء « على أنها محددات مكتوبة للمستوى الكمي والنوعي والزميني يتم بواسطة قياس درجة كفاءة العاملين والأجهزة القائمة بتنفيذ الأعمال في ظل ظروف العمل التي يعملون فيها ، ومحددات للطريقة التي يقوم بها الأداء عندما لا توجد طرق كمية ».

(1) محمد علي شعيب، السلوك الانساني في المنظمات، دار الفكر العربي، (د.ب)، ط2، 1976، ص 198.

(2) سليمان حنفي محمود : مرجع سابق ، ص ، ص ، 44 . 45 .

(3) ثناء إبراهيم وموسى فرحات : الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية القاهرة ، 2000 ، ص 87 .

(4) مجيد الكرخي : تقوم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 38.

2 أهمية المعيار:

تتجلى أهمية المستخدمة في الأداء فيما يلي:

- مساعدة المنظمة أو الفرد العامل إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- يعتبر عامل هام لتحفيز الأفراد للوصول إلى مستويات أفضل من الأداء.
- تعزيز السلوك الأدائي.
- يعبر عن الوضع المطلوب الوصول إليه ومقدار العمل المرغوب انجاؤه كما ونوعا.

3 المتطلبات جودة المعيار الجديد:

أ. **الصدق:** يجب أن تكون جوانب المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين بأداء الفرد لعمله، وإن العوامل الداخلية في مقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها الأداء الكافي للعمل.⁽¹⁾ وإن عدم صدق المقياس قد ينتج عنه:

- **تلوث المعيار:** في حالة احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد يعبر عن سلوكه في العمل.

- **قصور المعيار:** في حالة عدم احتواءه على جوانب مؤثرة في فاعلية الأداء.⁽²⁾

ب. **الثبات:** ويجب أن يضم المقياس:

- **الاستقرار:** أن الحصول على نفس النتائج في فترات مختلفة.⁽³⁾
- **التوافق:** أي قياسات المعيار لأفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة ومتساوية ويمكن تقدير درجة الثبات بحساب:

- الارتباط بين درجة أداء نفس الفرد من أشخاص مختلفين قائمين بالقياس.
- درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنين مختلفين.

ج. **التمييز:** وهي قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وإن كانت ضئيلة وتتوقف القدرة على التمييز على دقة المقياس وصدقه.⁽⁴⁾

وتستخدم نتائج التمييز في بناء وتوزيع الأجر والرواتب وفي الترقية والبرامج التدريبية وتبرز أهمية هذا الشرط في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم.

(1) صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994 ، ص 90 .

(2) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة . المرجع سابق ، ص 359 .

(3) يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006 ، ص 237 .

(4) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة . مرجع سابق ، ص 360 .

د. **القبول**: يجب أن يكون القياس مقبولاً من قبل الأفراد العاملين، والمعياري المقبول هو الذي يحتوي على العدالة ويعكس الأداء الفعلي.

هـ. **المرونة**: يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.⁽¹⁾

و. **سهولة الاستخدام**: إن استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد كلها أمور مهمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في تصميم المعيار.

4 أنواع المعايير :

عادة ما تترجم خطط وأهداف وسياسات المنظمة إلى معايير يمكن من خلالها قياس النتائج المتوصل إليها، وعملية وضع معايير الأداء تعني تزويد الإدارة بالمعايير التي يقاس عليها الأداء الفعلي أو التوقع للمنظمة. وتميز بعض التصنيفات بين نوعين من المعايير هي:

أ. **المعايير الكمية**: وهي المعايير التي تشتمل على عملية قياس الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً مثل: عدد الوحدات المنتجة، كمية المبيعات.....

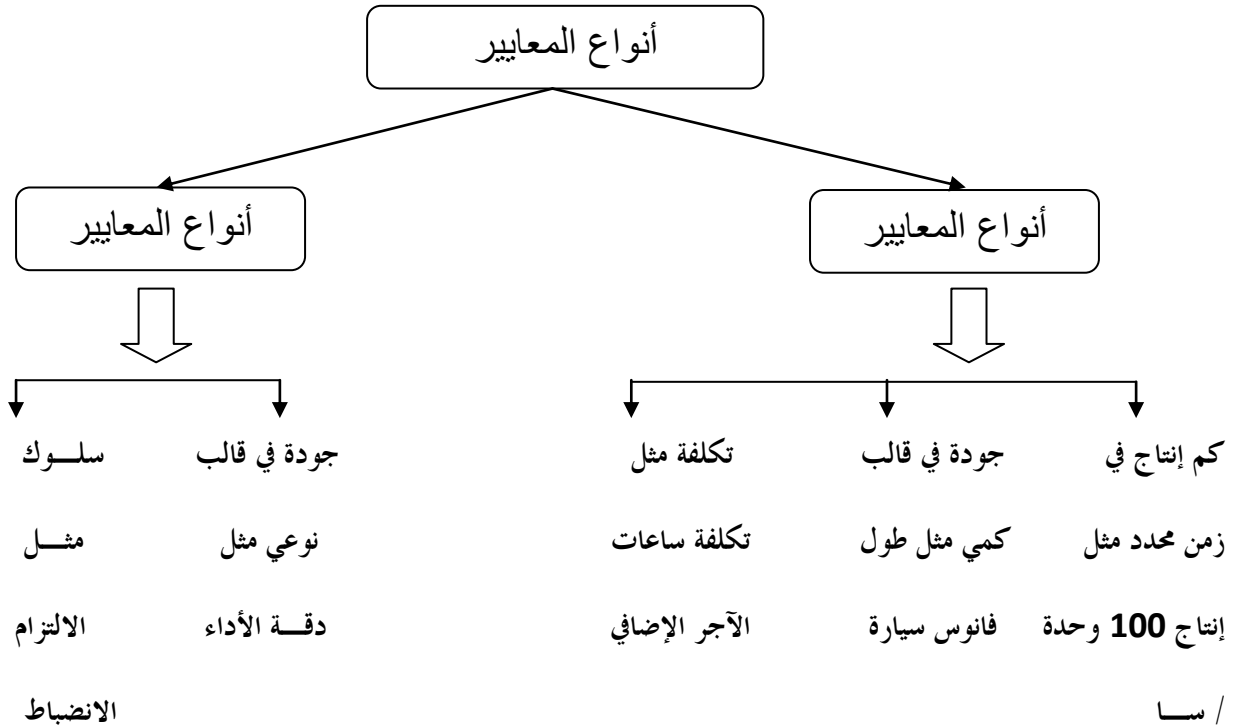
ب. **المعايير النوعية**: فنعني إصدار أحكام يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة ويستخدم هذا النوع عندما يكون من المعتاد استخدام المعايير الكمية مثل:

يصعب استخدام المعايير الكمية في تقييم عمل المشرف⁽²⁾.

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مرسى : الإدارة الإستراتيجية . مفاهيم . نماذج ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003 ، ص 422 .

(2) رونالدو ريجبو : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي . فارس حلمي، دار الشروق ، عمان ، 1999 ، ص 115 .

الشكل رقم (15): يمثل أنواع معايير الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور ق 21، الجامعة الإسكندرية القاهرة، 200، ص 388 .

5 مراحل وضع معايير الأداء :

لوضع المعايير لابد تحديد النتائج المراد الوصول إليها وكذا الأداء اللازم لتحقيق هذه النتائج، ويمكن تلخيص هذه المراحل في:

- **المرحلة الأولى:** تحديد خصائص الأداء المطلوب من أجل الحكم على مستوى الأداء الفعلي.
 - **المرحلة الثانية:** تحديد معيار لكل خاصية أي تحديد المستويات المطلوبة للأداء وقد تمثل هذه المعايير الهدف المطلوب بلوغه، كما يتطلب هذا التحديد دراسة الأهداف والنتائج المحتملة.
 - **المرحلة الثالثة:** ترتيب المعايير: أي يجب ترتيب المعايير حسب مدى أو لويتها وأهميتها، ويشترط في المعايير أن تتفق مع أهداف المنظمة وطبيعة نشاطها وأن تكون واضحة وسهلة.
 - **المرحلة الرابعة:** ربط النتائج بمسؤولية كل فرد وذلك من أجل تحديد أسباب الاختلافات والمسؤول عنها ومعالجتها، وكذا محاسبة كل فرد عن نتائج عمله.
- وأن عملية وضع المعايير تعتمد وبصفة كبيرة على خبرة الإدارة في اتخاذ قرارات التخطيط والتنظيم.

2 2 - مستويات الأداء:

يشير روبنسون وروبسون إلا أن هناك (03) ثلاث مستويات من الأداء وهي: (1)

1- **الأداء على مستوى التنظيم:** التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات، ويقدم عددا من المخرجات لزيائنه.

• **عناصر التنظيم:** السوق، الزبائن

- **مصادر المخرجات :** رأسمال، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت.

- **البيئة الاقتصادية:** السياسية، الاجتماعية والقيم المؤثرة على التنظيم.

• **عناصر الأداء على مستوى التنظيم .**

- **الإستراتيجية والأهداف:** وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات ونوعيتها، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها. (2)

- **الهيكل التنظيمي:** ويركز التحليل على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل وقدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع.

- **المقياس:** وهو الأداء التي يمكن استخدامها لتخدم الإستراتيجية والأهداف.

2- **الأداء على مستوى العمليات:** ويشير langdor إلى أن الأداء الوظيفي سواء أكان أداء الفرد أو المنظمة أم الجماعة يتكون من العناصر التالية:

• **المخرجات:** وتمثل في العمل الناتج على شكل خدمة أو سلعة أو معارف.

• **المدخلات:** وتمثل في الموارد المالية والبشرية.

• **شروط الإنتاج:** وتمثل في السياسات والإجراءات التي تحكم عملية الإنتاج.

• **العمليات:** وتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

• **النتائج:** وتمثل في المؤثرات السلبية أو الايجابية التي تتزامن مع عمليات الإنتاج.

• **المعلومات المرتدة:** وتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج.

3- **على مستوى الوظيفة:** هناك مجموعة من العوامل المحددة لمستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي وهي:

(1) أمل حواطي مرجع سابق، ص، 174.

(2) مرجع سابق : ص 175.

- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج سلعة أو جزء منها.
- أهداف الوظيفة ومدى مناسبة مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتخفيف أداء وظيفي كفو وفعال.
- قياس الوظيفي.
- إدارة الوظيفة عن عملية المراقبة وتصحيح الانحراف في الأداء.

2 3 - أنواع الأداء :

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا دراسة كل منهم.

وأن أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء هي:

أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

1 - الأداء الداخلي: ويتكون هذا الأداء من ثلاث أداءات جزئية وهي تتمثل حسب Bernard في: (1)

1 1 - الأداء البشري: ويتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذين، مشرفين، إدارة الوسطى، القيادة العليا).

فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

1 2 - الأداء المالي: ويصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

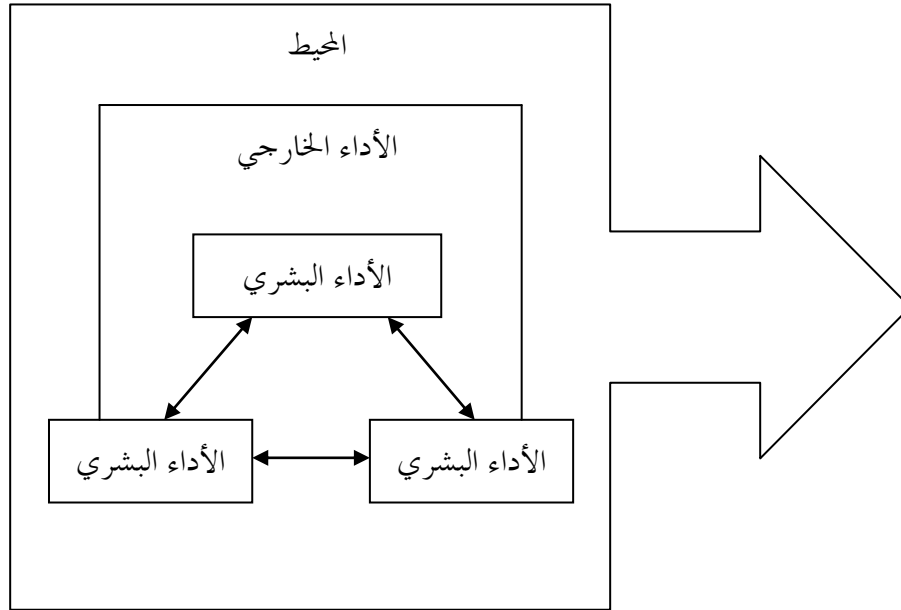
1 3 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني. ومنه فإن الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية .

2 - الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المنظمة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المنظمة

لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئة المحيطة .

(1) Martory Bernard .contrôle de gestion social . 2éme édition . paris .Librairie Vuibert. 1999. p2 .

الشكل رقم (16): أنواع الأداء حسب المصدر.



المصدر : Mortory Bernaed .op 154

ثانيا : حسب معيار الشمولية: و هو ينقسم إلى نوعين:

1 - الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات المنظمة الفرعية للمنظمة.

2 - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.⁽¹⁾

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي: ويكون التقسيم حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها الإدارة، وهي كالتالي:

1 - أداء الوظيفة المالية: ويتجسد هذا الأداء في المنظمات في ضمان التسيير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة.

كما يتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية.⁽¹⁾

(1) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس، تقييم . رسالة ماجستير في علوم التسيير . بسكرة الجزائر معهد علم

2- **أداء وظيفة الإنتاج:** وتتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المنظمة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

3- **أداء وظيفة التسويق:** وهي تتجسد بقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى. (2)

4- **أداء وظيفة المواد البشرية:** يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم.

وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في المنظمة. (3)

5- **أداء وظيفة التمويين:** وتمثل وظيفة التمويين وظيفة أساسية في المنظمة و يتجسد أدائها في إمداد المنظمة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية والوقت المناسب وبأقل تكلفة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية. (4)

6- أداء وظيفة العلاقات العامة:

ويمكن تعريف هذه الوظيفة " على أنها الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المنظمة ومجتمعها " ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المنظمة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المنظمة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عن المنظمة وبطريقة مفهومة.

(1) أمال حواطي، مرجع سابق، ص 178.

(2) عادل عشي: مرجع سابق، ص، 07.

(3) أسيا اعساس: التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000 / 2001، ص 20.

(4) عادل عشي: مرجع سابق، ص 08.

رابعاً : حسب معيار الطبيعة :

وتنقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية ، وعليه فإن الأداء ينقسم إلى:

1 -الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

2 -الأداء الاقتصادي: وهو يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العام وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقة اقتصادية مع الدول الأخرى. (1)

وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة. حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معنية في حدود الإمكانيات المتاحة.

أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح. (2)

3 -العوامل المؤثرة في الأداء ومشكلاته**3 1 - العوامل المؤثرة في الأداء:**

تعمل أي منظمة مهما كان نوع نشاطها على تحسين مستوى الأداء سواء على المستوى الكلي أو على مستوى إحدى فروعها . وذلك من خلال التعرف على مختلف العوامل التي تمكن أن تؤثر على أدائها والاستفادة من جوانب الإيجابية والتخلص من الجوانب السلبية، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء إلى ثلاث مجموعات تتمثل في:

أولاً: العوامل التنظيمية: وهي تتضمن مجموعة من العناصر:

1 -الهيكل التنظيمي: " وهو ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع المواد، وتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة فيها ويختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى وفقاً لظروفها وظروف البيئة التي تعمل بها " (3)

(1) أمال حواطي : مرجع سابق ، ص ، 179 .

(2) عقيلة محمد المبيضين : النظام المحاسبي الحكومي وإدارته ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999 ، ص ، 25 ، 26 .

(3) أمال حواطي : مرجع سابق ، ص ، 181 .

كما أنه يوضح العلاقات الإدارية التنفيذية وعلاقات العمل وجماعات العمل، حيث أن الهيكل التنظيمي يصمم لتكوين وتحديد المناصب أو المركز أو الأنشطة ذات العلاقة بصناعة واتخاذ القرار، ويعبر كذلك عن العناصر التنظيمية المسؤولة عن تحقيق الهدف. (1)

مما سبق فإنه يمكن القول أن وجود هيكل تنظيمي في المنظمة يحقق الفوائد التالية:

أ) تحقيق الأدوار بحيث يكون لكل عضو في المنظمة وظيفة ومسؤولية معينة مما يؤدي إلى تجنب الاحتكاك بين الأفراد وازدواجية الوظائف.

ب) تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من خلال تحديد وتوضيح العلاقات الإدارية بين هذه المستويات .

ج) الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة في المنظمة .

2- الثقافة التنظيمية:

يعرف نجيب توفيق " على أنها ذلك القدر من المعارف، التي يمكن إيصالها إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي والمهارات اللازمة في العمل ". (2)

كما أنها " عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعلمية للعمال في جميع مجالات الحياة كتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها ".

وقد زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لدورها الكبير في التأثير على سلوك العاملين وكذا تحقيق التوازن الاجتماعي بين مصالح الأفراد الشخصية المتنافرة وتحديد معايير للسلوكيات داخل المنظمة. (3)

ومن خلال ذلك مستنتج أن الثقافة القوية التي تحظى بقبول والثقة من قبل العاملين تؤدي إلى زيارة انتماء هؤلاء العاملين لمنظمتهم ورفع مستوى دافعيتهم لأداء مهامهم ، أي أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

ثانياً: العوامل البشرية:

يعتبر الكائن البشري العامل الأساسي المحرك الرئيسي في نمو المنظمة وتطورها إذا أنه يتمثل المورد الوحيد الذي له القدرة على التفكير والإبداع في إنجاز المهام الموكلة إليه وكذا التميز فيه، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذا العنصر لأنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الفرد وسلوكه وبالتالي على أداءه، ومن بين هذه العوامل:

(1) أمال حواطي ، مرجع سابق ، ص 182 .

(2) محمد عدنان النجار : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، (د ، د ، ن) ، دمشق ، 1993 . ص 381 .

(3) شوقي ناجي جواد : مرجع سابق ، ص ، 305 .

1 - القيادة:

يرى شوقي ناجي أن القيادة " هي نوع من التفاعل يتمكن من خلاله الفرد القائد من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلائم وتوقعات القائد ".⁽¹⁾

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القائد والمرؤوسين لذا تعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين وقد أثبتت مجموعة من الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العال

التحفيز: تعتبر الحوافز المهنية على المستوى الفردي وسيلة إشباع للحاجات الإنسانية باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر وله حاجات نفسية وفيزيولوجية، فكلما ازداد إشباعه للحاجات كلما ارتفع مستوى الرضا المهني وبالتالي تحسين الأداء.

وتعريف الحوافز " على أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين ".⁽²⁾

وعليه تعتبر الحوافز وسيلة إشباع تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الموظف ، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.⁽³⁾

2 - التكوين والتدريب: يعرف التدريب " على أنه النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب

المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مباشر كما يساهم في تحقيق الأهداف ".⁽⁴⁾ إن الغرض الرئيسي من التدريب والتكوين هو تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع وجعل الموظفين أكثر إنتاجية ، وبشكل عام يهدف التدريب إلى:

1. تنمية المعارف وتركز على تنمية معارف العاملين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتكسيروها لخدمة أهداف المنظمة.
2. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم واستعداداتهم لداء عمل معين بكفاءة وفعالية .
3. تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل والمنظمة وزبائنها والمجتمع وتتضافر هذه العوامل لتمكن من انجاز العمل بكفاءة أفضل ، ويمكن توضيح التضافر بين المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء بالشكل التالي:

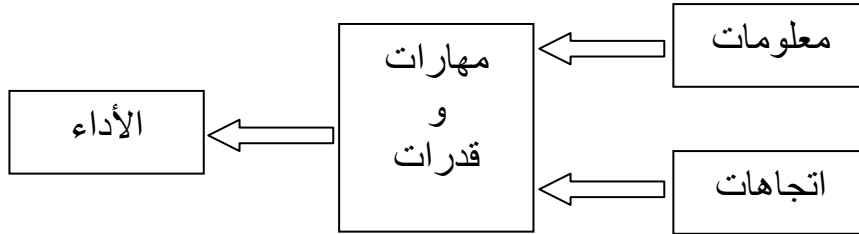
(1) شوقي ناجي جواد : مرجع سابق ، ص ، 305 .

(2) أمال حواطي ، مرجع سابق ، ص 183 .

(3) كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 1 ، 1997 . ص

(4) عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، (د . د ن) القاهرة 2003 . ص 284 .

الشكل رقم (17) : المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء



المصدر : أمال حواطي المرجع نفسه . ص 184 .

ثالثا : العوامل الخارجية:

وهي تلك العوامل التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المحيط الداخلي وبالتالي على مستوى الأداء فيها. مما يتطلب من المنظمة الانتباه إلى كل ما يحدث في المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر الصادرة عنه، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

1- **العوامل السياسية والقانونية:** العوامل القانونية هي نتاج التغييرات في الاتجاهات والمواقف المعنوية والتي تتبع التغييرات السياسية والاقتصادية، وأن العوامل القانونية تتضمن حماية البيئة وتشريعات العمل والظروف المحيطة. (1)

وأن إضفاء الصفة العمومية ومنح الشخصية القانونية يمكن المنظمات من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري:

- أن أموالها أموالا عامة وحساباتها تخضع لقواعد القانون العام، ما لم يرد نص صريح بخلاف ذلك.
- إن موظفيها وعمالها ومديريها لهم صفة الموظف العام.
- إن نشاطاتها وخدماتها وأعمالها ذات صفة عامة.
- أن المؤسسة العامة تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة، ولضمان احترامها للمصالح العامة. (2)

(1) فريد فهمي زيارة : وظائف منظمات الأعمال - مدخل معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 38 .

(2) أمال حواطي ، مرجع سابق ص 184 .

2- العوامل الاقتصادية:

وتشير العوامل الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام للاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات المنظمات، وطريقة توزيع الدخل على الأفراد العاملين، السياسات النقدية والمالية التي تتخذها المنظمة لعلاج حالات التضخم، توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.⁽¹⁾

فالتطورات التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق تفرض على المنظمة تبني سياسات إصلاحية لإعادة هيكلة وتأهيل اقتصادياتها وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدراتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة وتدفقات رؤوس الأموال.

3- العوامل الاجتماعية والثقافية:

فالقيم هي المعايير والمبادئ العامة التي يعتمدها الأفراد في الحكم على طبيعة السلوك والفعل والتصرف أما التقاليد فهي الاعتبارات الغير المكتوبة والتي تحكم وتصف التصرف للأفراد في المواقف الاجتماعية.

ومن تفاعل القيم وتقاليد الفرد وأعرافه التي تخص جوانب حياته بالاجتمع تتشكل ثقافة المجتمع والتي تنعكس بدورها على طبيعة الأداء للمنظمة وعلى تفاصيل أداء العاملين فيها، فقيم ذلك المجتمع تدفع باتجاه قيم المنافسة في العمل والتحصيل، في حين تدفع قيم المجتمع الأخر نحو المشاركة والعمل التعاوني وروح الجماعة.⁽²⁾

ويضيف البعض الأخر العوامل الثقافية حيث انه كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة، ومن ثم يتولد لدينا منظمات تتميز بالقدرة على انجاز المهام الموكلة إليها بكفاءة وإمكانية مبدعة باستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.

4- العوامل التكنولوجية:

تعتبر التكنولوجيا عاملاً من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، وتوفير هذا العامل للعمال باستحداث مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود التدريبية عليها يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، إذا انه من أجل إحداث تقدم تكنولوجي لا بد على المنظمة من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المعارف والمهارات وتطور القدرات عن طريق التكوين⁽³⁾، وكذا الاستجابة لما تفرضه ثورة المعلومات وما يصاحبها من تقنيات جديدة وأساليب متطورة والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجاباً على المنظمة.
- القضاء هدر الوقت والجهد والموارد.

(1) كاظم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2004 ، ص 136 .

(2) فيرد فهمي زيارة : وظائف منظمات الأعمال نفس المرجع ، ص 35 .

(3) كامل محمد عويضة : مرجع سابق ، ص ، 150 .

- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.⁽¹⁾

3 2 - مشكلات الأداء

تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. ونقول حينئذ أن هناك مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها، أو لم تتحقق أي أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

1 - أنواع مشكلات الأداء:

أ. المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية والممثلة في:

- إثارة المتاعب مثل: المزاح الحاد، العراك، الاعتداء والتهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيارة عن المقدر.
- كثرة الغياب وعدم إتمام ساعات العمل.

ب. المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- عدم الكفاءة مثل الإهمال ارتفاع نسبة الخطأ.
- التمرد مثل العصيان في تنفيذ واجبات الوظيفة ورفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع المشرف أو الرئيس.⁽²⁾

2 - أسباب مشكلات الأداء:

يمكن أن نقسم أسباب مشكلات الأداء إلى:

- أسباب داخلية وهي ترجع إلى خصائص ذاتيتين للفرد.
- أسباب خارجية وهي التي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة.

أ. الأسباب الداخلية:

- النقص في القدرات العقلية والعجز عن الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.
- الحالات الانفعالية التي تعطل أداء العمل، مثل القلق والإحباط.

(1) كاظم نزار الركابي : مرجع سابق ، ص 138 .

(2) رواية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 277 .

- تحديد الفرد لمستوى نجاحه.

- انخفاض دافع الأداء مع إعطاء الاهتمام بأداء الوظيفة والافتقار إلى بذل الجهد في العمل .
- عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته أو ضعف بصره أو غير ذلك لأداء وظيفة معينة .
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

ب. الأسباب الخارجية:

- عدم الإلمام الكافي للوظيفة كالاقتقار للمعلومات الملائمة والخبرة.
- التأثيرات السلبية لحماية العمل، مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل أو نبذ الفرد للجماعة أو من الجماعة.
- عدم ملائمة محيط العمل المادي مثل الضوضاء، البرودة الحرارة، مما يؤثر على الأداء.
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل أو عدم توفير المعلومات المرتدة التي توضح أو وجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
- الأزمات العائلية حيث أنّ المواقف العائلية غيرها العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة: المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة.
- الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو أو تنعدم الأزمات العائلية فيه. (1)

4 - تقييم الأداء

4 1 - مفهوم تقييم الأداء

" يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيارة الأوجور". (2)

كما يمكن تعريفه بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو جدية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة". (3)

(1) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 278 .

(2) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87 .

(3) مؤيد سعيد سالم وعادل حوحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002 .

ويعرف كذلك بأنه "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوك وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".⁽¹⁾

كما يعني تقييم أداء العامل " تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية ".⁽²⁾

ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم.

4 2 - أهمية تقييم الأداء

التقييم عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل في حدود الوقت المعين والتكليف المقررة والنتيجة المرجوة، وتبرز أهمية التقييم لعدة اعتبارات أهمها:

- 1) تفادي الوقوع في الخطأ عند القيام بأداء العمل وتصحيح الانحراف.
- 2) التأكد من أن المنظمة تسير وفق الخطط الموضوعية وكذا معرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.⁽³⁾
- 3) كما تساعد عملية تقييم الأداء على:
 - توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن.
 - توجيه إشراف الإدارة العليا.
 - توضيح سير العمليات الإنتاجية.
 - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة.
- 4) التحقيق من معايير الجودة للإنتاج ومدى مطابقتها للموصفات المحددة .
- 5) إظهار مدى إمكانية المنظمة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- 6) تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ويقاس من خلال ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- 7) تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة بالاعتماد على حقائق واقعية عند اتخاذ القرار.

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن 2003 ، ص 188 .

(2) علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، السنة أولى ماجستير فرع إدارة الأعمال ، قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة الجزائر ، 2003 ، 2004 .

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق . ص 429 .

8) تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء العملية مما ينتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين.

9) يعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي للعاملين ومقياسا له.

10) إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .

11) تستخدم نتائج التقييم لتحسين أداء المؤسسات وتحديد أسباب النتائج الجيدة والسيئة في العمل.⁽¹⁾

4 3 - أهداف تقييم الأداء .

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية ، لذا فهي تشكل مصدرا يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات .

وعموما يتمثل الهدف الرئيسي للتقييم الأداء في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق الخطط الموضوعة ، إضافة إلى بعض الأهداف الجانبية .

1 ترشيد التكلفة وتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية والتنظيمية .⁽²⁾

2 توحيد التصرفات اللائمة لتنفيذ الخطط .

3 المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .

4 تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .

5 إمداد العاملين بالتغذية المرتدة عن أدائهم .

6 تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل عملية تصميمها.

7 توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

8 تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.⁽³⁾

9 للتأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية.

10 -تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية عن الانحرافات.

11 -متابعة تنفيذ الأهداف أي تقييم مدى تحقيق الأهداف والالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع المجالات.

12 -التأكد من قيام الوحدات بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة

13 -تحديد الصعوبات التي يواجهها العامل في عمله وكذا الوسائل التي تساعد على مواجهتها.⁽⁴⁾

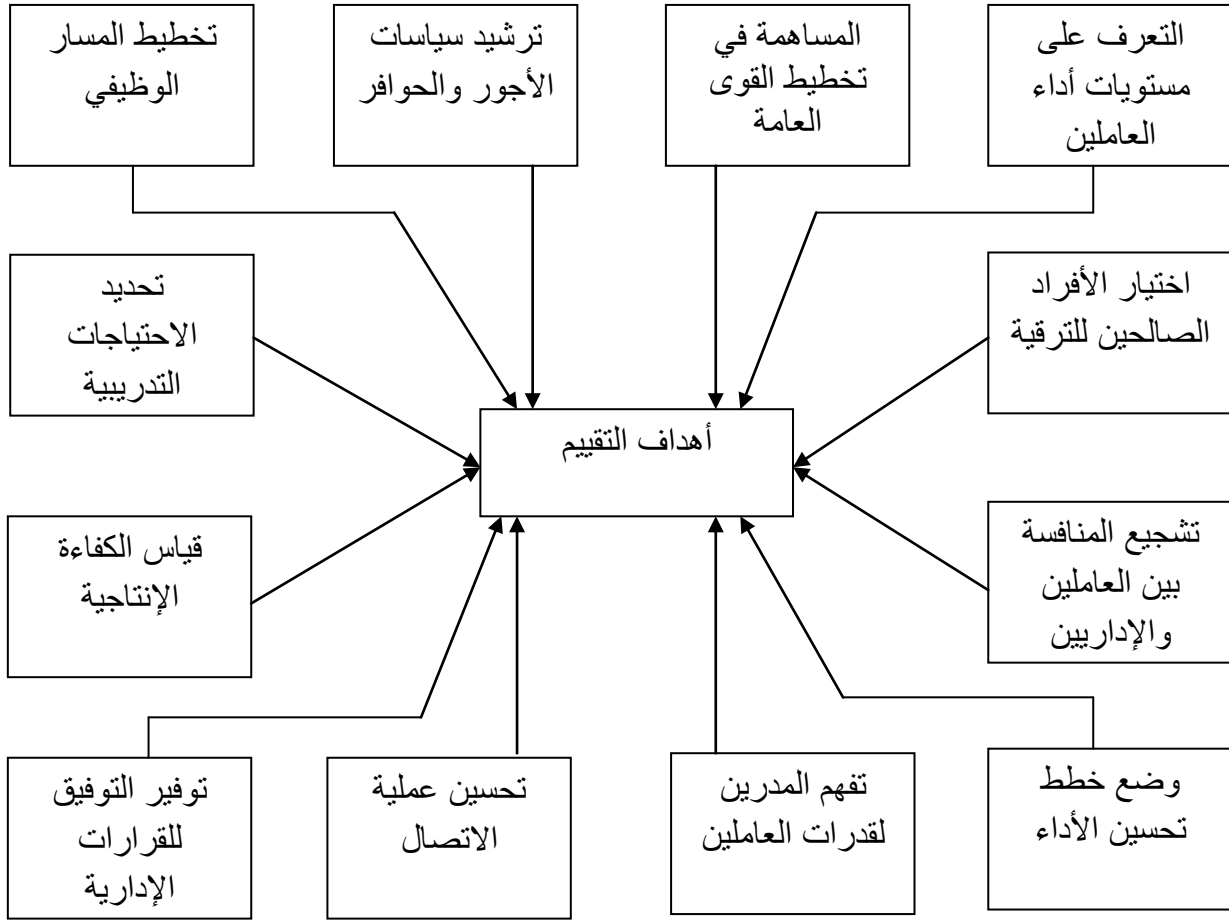
(1) أمال حواطي، مرجع سابق ، ص 197 .

(2) ثابت ادريس عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: نفس المرجع ، ص 433.

(3) زهير ثابت: مرجع سابق، ص 90.

(4) أمال حواطي : مرجع سابق، ص 198.

الشكل رقم (18): يمثل أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، المرجع نفسه، ص 90.

• أسس التقييم الفعال للأداء

أولاً : أسس التقييم الفعال للأداء :

إن عدم إتباع المبادئ يؤدي إلى تقلب التقييم من أداة لتطوير مواقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا ومن أهم هذه المبادئ نذكر:

- 1 -تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- 2 -معايرة ورسم عملية التقييم بشكل موضوعي وواضح وبسيط.
- 3 -أن يكون نظام التقييم وثيق الصلة بالوظيفة ويركز على قضايا غرضية.
- 4 -تدريب القائمين بالتقييم على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- 5 -أن يكون القائمين على التقييم على اتصال مباشر ويومي مع العاملين.
- 6 -التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

- 7- أن يتم عن طريق أكثر من شخص واحد.⁽¹⁾
- 8- تزويد العاملين بالتغذية العكسية بعد التقييم لمعرفة أي المجالات تحتاج الى تطوير.
- 9- أن يعلم العامل بمقاييس التقييم، متى سيتم، ومن سيقوم به وكم عدد المقيمين
- 10- أن يكون القائم بالتقييم عادلا.
- 11- يجب أن توفر عملية التقييم مدخلات للعامل وإجراءات إغراء له.⁽²⁾
- 12- أن يتضمن تقييم الأداء استخدام أسلوب تقييم النتائج وأسلوب تقييم السلوك.
- 13- من الأفضل أن يقيم العاملون من طرف الشخص الذي يعملون معه مباشرة.
- 14- وجود جهاز مناسب للرقابة على عملية تقييم الأداء.⁽³⁾

ثانيا : المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التقييم

هناك بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية، الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة في تصحيح الانحرافات ومن هذه المتطلبات:⁽⁴⁾

- 1- أن يكون الهيكل التنظيمي واضح تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد.
- 2- أن تكون الأهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس.
- 3- أن يوجد في المنظمة فردا متمرسا في عملية التقييم متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاطها.
- 4- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات التقييم الأداء واضحة ومنظمة ومتناسقة.
- 5- وجود نظام حوافز بحيث يحقق ربطا متينا بين الاهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها.
- 6- أن الشرط الأكثر إلحاحا لنجاح التقييم هو ضمان تدفق للمعلومات للمقيم والمنظمة.

5 خطوات تقييم الاداء والطرق المستخدمة فيه

1 5 - خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتدخل فيها الكثير من العوامل، وكذا فإن على القائمين بها أن يخططوا لها تخطيط جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية ومتسلسلة كي يحقق التقييم أهدافه وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- (¹) زهير ثابت: مرجع سابق ، ص 91.
- (²) يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سابق، ص 239.
- (³) أمال حواطي، مرجع سابق، ص 200.
- (⁴) مجيد الكرحي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص ص 42 . 43.

أولاً: تحليل الوظيفة: وهي المدخل لعملية التقييم، ويتم بموجبها تحديد مكونات الوظيفة، وتحديد سماتها، خصائصها، وكذا سمات شاغليها.⁽¹⁾

ثانياً: معايير الأداء: لبناء معايير معينة لأي عمل لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل للحصول عن مواصفات العمل وشروطه تفيدنا في بناء معايير مناسبة للأداء، ونظراً إلى أن معظم الأعمال معقدة وتتضمن أبعاداً عديدة، فإنه يمكن الاعتماد على معايير للفاعلية في الأداء،⁽²⁾ وأن كل منظمة تحدد المعايير التي تتلاءم وطبيعة عملها مما يؤدي إلى رسم صورة واضحة عن حقيقة وضعها وقياس درجة نجاحها بشكل موضوعي.⁽³⁾

ثالثاً: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير لا بد من توضيحها للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا؟ وماذا يتوقع منهم؟⁽⁴⁾

رابعاً: قياس الأداء: بعد تحديد المعايير الأداء لا بد من أن تحرص المنظمة على خلق التوازن بين المعايير المحددة وأن تحدد توقيت التقييم، كما يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن الأداء الفعلي، وهناك أربع مصادر للمعلومات وهي:

- ❖ **الملاحظة الشخصية:** وتعني الحضور إلى مناطق العمل وتدوين ملاحظات عما يجري من نشاط.
- ❖ **التقارير الشفوية:** أي نقل المعلومات شفويًا بالاتصال الشخصي المباشر بالعاملين.
- ❖ **التقارير المكتوبة التحريرية:** وهي تركز على البيانات الشاملة والقابلة للتكيف من أجل الحصول على إحصاءات دقيقة ومفصلة.

كما توفر هذه التقارير تسجيلًا للبيانات بغرض المقارنة أو الدراسة المستقبلية.

- ❖ **التقارير الإحصائية:** وهي توفير بيانات إحصائية على أوجه النشاط بالمنظمة كما أنها تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة.⁽⁵⁾

خامساً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

وهي ضرورة لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، كما أن نتائج هذا التقييم تؤثر على الروح المعنوية للأفراد العاملين وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولهذا فإن عملية المقارنة تتطلب:⁽⁶⁾

(1) Sodege Mohamed **O.P.cit.**p113.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات، نفس المرجع، ص 174.

(3) يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: نفس المرجع، ص 237.

(4) كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص 303.

(5) أمال حواط، مرجع سابق، ص 202.

(6) كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص 305.

أ - تحديد النطاق او المدى الذي يقع فيه الاداء مخالفا للمعايير المستهدفة.

ب - تحديد المنظمة موقفها من نتائج الاداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعه

سادسا: مناقشة النتائج مع العاملين: وهي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعه نتائج عمله والتعرف على أداء الآخرين فيه، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء ، وكذا مناقشة كافة الجوانب سواء السلبية او الايجابية بينه وبين المشرف المباشر لتوضيح بعض الامور المهمة التي قد لا يدركها الفرد.

وعلى المشرف الذي يقوم بمقابلة العالم لاطلاعه على نتائج تقييمه ان يراعي الخصائص التالية:

- الاستعداد الجيد للمقابلة
- إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة
- التركيز على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف ان يساعد في نمو وتطوير العامل.
- الاتفاق على وضع خطة عمل لتفادي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء

سابعا : اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

هي المرحلة التي يتم فيها تخطيط الإجراءات والتوصية بها لإزالة المشكلات التي ظهرها وتصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري وتتضمن هذه الإجراءات:

- تغييرات طفيفة في داخل الخطة.
- تغييرات جوهرية في خطة المنظمة.
- تطبيق خطط الطوارئ السابق وضعها. (1)

إضافة إلى أن اتخاذ الاجراء التصحيحي اللازم يعتمد بدرجة كبيرة على: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، تحليل أداء العامل او الأدلة. (2)

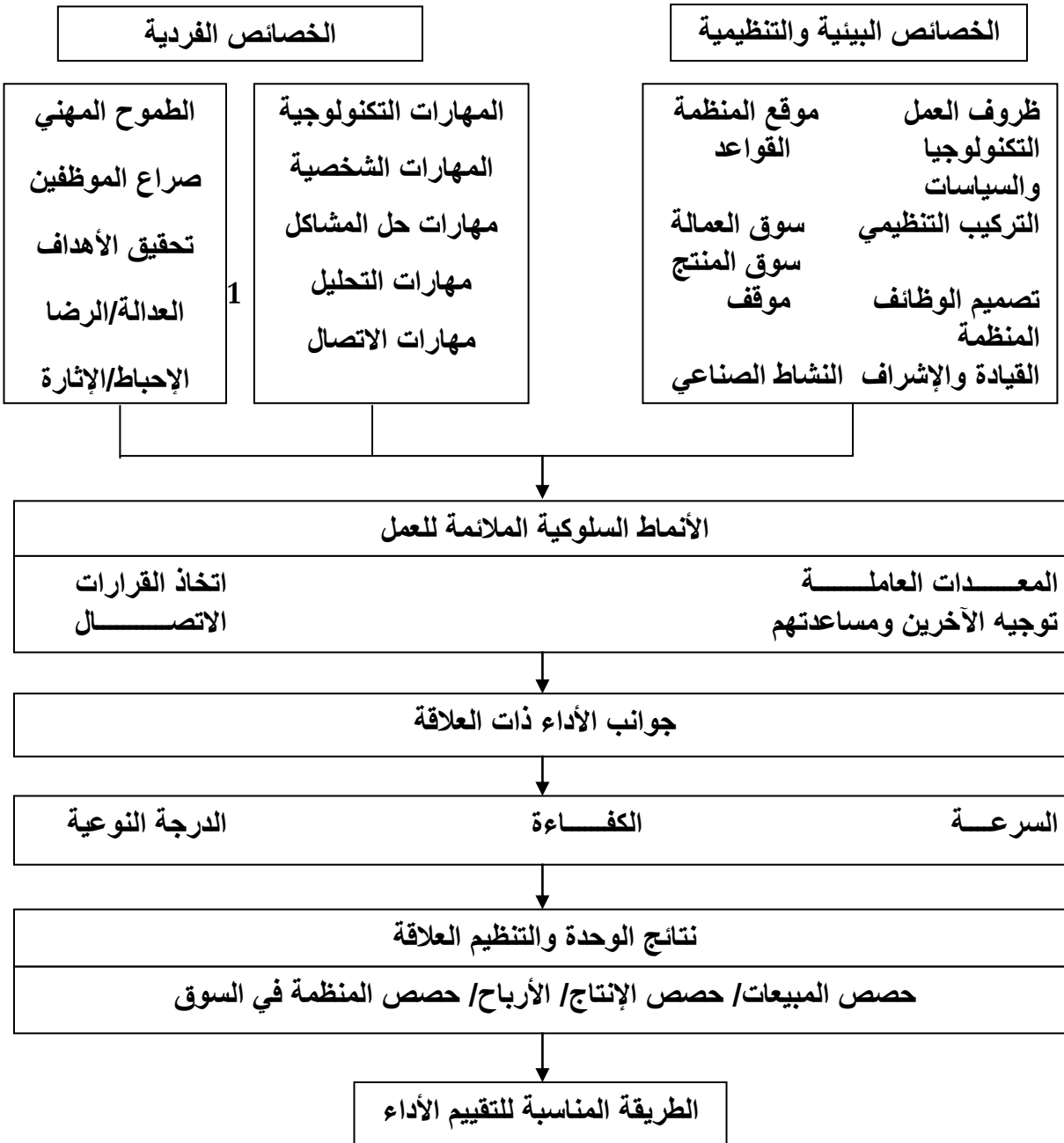
5 2 - العوامل المؤثرة على عملية التقييم

أولاً: بالنسبة للمنظمة: عند اختيار طريقة او طرق المناسبة لعملية التقييم يجب أن نؤخذ في الحسبان مجموعة العوامل البيئية والتنظيمية والفردية التي تؤثر على الأداء وإلا لن يتحقق الأهداف، وفيما يلي أهم الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار طريقة تقييم الأداء:

(1) أمال حواطي، مرجع سابق، ص 203.

(2) خيرى كنانة، مدخل الى إدارة الأعمال، منهج تحليلي، دار حرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، ص 166.

الشكل رقم (19): يمثل الاعتبارات التي تحكم عملية تقييم الأداء.



ثانياً: بالنسبة لعملية التقييم⁽¹⁾:

1. عدم وضوح الأهداف: أي عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه و بالتالي تحقيق الهدف كما يراه

فقط ثم يجد المدير هدفاً مختلفاً تماماً.

ولمواجهة هذا الخطأ: تحديد الهدف بوضوح مع اشتماله على معيار أو أكثر لتحديد الخصائص أو السمات

للتائج المطلوبة.

(1) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، عمان، 2004، ص 165-166.

2. **عدم وجود معايير واضحة:** إن العاملين في حاجة إلى معرفة المعايير الواضحة وتوقعات المدير بخصوص النتائج.

ولمواجهة هذا الخطأ:

- يجب أن يكون الهدف واضح.
- يتم تحديد العناصر الضرورية لأي نتيجة ناجحة.
- الجمع بين المعايير الأولية التي تركز على العناصر الضرورية.
- مواصلة العمل على تحسين المعايير.

3. **التهاون مع الأداء المنخفض:** لا يجب على المنظمة أن تغض بصرها على الأداء المتواضع لان هذا ينقل إلى العاملين أن هناك تراخي في العمل.

لمواجهته:

- تحديد المشكلة بشكل واضح.
- منح الموظف فرصة للإجابة وعدم قبول مواقف دفاعية من الموظف.
- الإصرار على أن يركز الموظف على المشكلة.
- يتم وضع خطة لتحسين الأداء تماما وتحديد ما يجب تحسينه.
- الإصرار على تحسين الأداء تماما وعدم قبول التحسن الجزئي.

4. **عدم السماح للموظفين بالخطأ والتعلم منه:** من الخطأ أن ننكر على أي موظف فرصة للتعلم من أخطائه والاستفادة منها.

لمواجهته:

- على الإدارة أو الرئيس المباشر أن يعرف متى يتدخل ومتى يبقى بعيدا.
- تشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمصارحة وتبادل الأفكار.
- مراجعة العمل لتحديد الأخطاء المتكررة ومناقشتها مع الأفراد وعدم ترك العاملين يتعلمون من بعضهم البعض.

5. **استخدام المكافآت الفردية:** حيث يؤدي إلى غضب الأفراد الآخرين وانخفاض مستوى أدائهم .

لمواجهته:

- تكريم أداء الجيد.
- تشجيع الموظفين على تكريم أداء بعضهم البعض.
- تشجيع المنظمة على وضع برامج تكريمية لمن يحقق معيارا محددًا أو يفوقه.

ثالثا : بالنسبة للمرؤوسين: (1)

1. عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
2. عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب .
3. عدم معرفة العامل لنظام التقييم المتبع.
4. ميل العامل للكسل وعدم الاهتمام بنتائج التقييم.
5. شعور العامل بعدم الأمان والظلم.
6. ثمة بعض المشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها :
- وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم وبالتالي التحيز له.
- الأقدمية في العمل منهم م ومنحهم تقديرات مرتفعة.

3 5 - الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

أولا: من يقوم بتقييم أداء العاملين :

1. الرئيس المباشر: هو الأكثر شيوعا على اعتبار أن المشرف يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه وباحتكاك مباشر ومستمر بهم ، كما انه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتقييم مستوى كفاءة الأفراد في عملهم إلا أنه يعتمد على التقديرات الشخصية للرئيس في تحديد التقييم المطلوب.

• بعض الاعتبارات التي يلتزم بها المشرف في التقييم: (2)

- إن تعديلات التعويضات تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
 - أن تبني التقديرات على الأداء الفعلي.
 - تطبيق المعايير بشكل منتظم على الأداء.
 - جمع المعلومات وتحليلها قبل عملية التقديرات والقياس.
 - أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس وجهها لوجه.
2. التقييم الذاتي: والذي يقوم بالتقييم هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم وتكون مهمة الرئيس المباشر إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويعتبر هذا النوع من التقييم أحمد الأنماط التي تستخدم لغيابات التطوير خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية، وزيادة خبرة الفرد في العمل والتنمية الذاتية للموظفين مما يتطلب على الموظف التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سب تحسين أدائه والمعايير كذلك.

(1) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات لقياس وتقييم أداء الموظفين، نفس المرجع، ص 206.

(2) يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 230.

3. **التقييم عن طريق الزملاء:** ويسمى كذلك بالتقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى ب التقييم السري، وقد ادخل تعدي على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف المباشر⁽¹⁾، كما أنه يعتبر من الأكثر التقييمات موضوعية وذلك لاعتماد أكثر من رأي وهو يفيد في تحسين المستويات القيادية والإشراف والتحفيز إذا طبق على المدراء.

شروط نجاح تقييم الزملاء: (2)

- 1 - أن يكون الزملاء في مواقع تؤهلهم من الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين.
- 2 - أن يكون بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- 3 - أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين.

4. **تقييم المرؤوسين للرئيس:** ويقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، يدلى بأرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وبالتالي معرفة رأي كل طرف في الآخر، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه كليا وذلك لاحتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج التقييم غير موضوعية ورغم ذلك فإنه يفيد في مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذا التعريف بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين⁽³⁾

5. **المقيمون في الخارج:** تلجأ المنظمة إلى طلب خبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها للحصول على تقييم حيادي، إلا أن الأسلوب مكلف في الجهد والمال والوقت، كما يؤدي إلى ردة فعل سلبية بسبب عدم الثقة في المشرفين والإنقاص من كفاءتهم، ويستخدم هذا الأسلوب في تقييم العملاء اتجاه مندوبي المبيعات وموظفي المنظمة ومستوى أداءها وذلك لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة.

ثانيا: طرق تقييم الأداء:

يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من طرق المعتمدة علميا في تقييم الأداء، وينقسم التقييم إلى قسمين أساسيين هما:

1 - الطرق التقليدية: وتنقسم إلى:

1 1 **طريقة المقاييس المتدرجة:** وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وهي تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير مرتفع، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم، ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد لكل عنصر

(1) أمال حواطي، مرجع سابق، ص 207.

(2) سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، مرجع سابق، ص 269.

(3) يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 231.

من هذه العناصر وبتجميع درجات كل فرد نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية المتحصل عليها⁽¹⁾، ويقتصر دور القائم بالتقييم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حده بشكل دقيق ووضع إشارة على القسم الأكثر انطباعاً على الفرد، وتكرر العملية بالنسبة لبقية العناصر ولهذا الأسلوب تقسيمين:

1. التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، ممتاز.

2. التقسيم بواسطة الجمل الوصفية: وهو الأكثر استعمالاً نظراً لإعطائه فكرة واضحة

ودقيقة لمدى توافر الصفات في الفرد وبالتالي سهولة ودقة تقديرها.

أمثلة لمقاييس المتدرجة: خاصة بالجودة⁽²⁾

منخفض | | | | مرتفع

منخفض | | | | مرتفع

| | | |

نادراً ما | غالباً ما | متوسطة | يؤدي العمل | فريد وغير
يكون الأداء | يحدث أخطاء | بالنسبة لهذه | عادة بطريقة | عادي فيها
مرضياً | في الأداء | الخاصة | ممتاز | يتعلق بالإنجاز

| | | |
غالبا لا | أخطاء | أعلى من | الكثير من
أخطاء | عرضية | المتوسط | الأخطاء

درجة ومستوى الأداء			العوامل ذات العلاقة بالأداء
غير مرضي	متوسط	متفوق باستمرار	
		3	الخاصية، الدقة، الإتقان، الاقتصاد في الأداء النظام

⁽¹⁾ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 144.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية-بعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 419.

1 2 أسلوب الترتيب: ويسمى أيضا بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة وفقا لهذا الأسلوب يطلب من القائم على عملية التقييم أن يرتب الأفراد على أساس الأداء الشامل أو الكلي (الجهد السلوك، النتائج)⁽¹⁾، بحيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم من الأحسن للأسوأ أو العكس،

وذلك بعد مقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، كما أنه قد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى طريقة "الترتيب البديل" إذ يقوم المقيم باختيار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول، ثم اختيار أسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب، وبعد ذلك ترتيب بقية أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة أداء جميع الأفراد في المجموعة⁽²⁾.

1 3 المقارنة المزدوجة: بموجب هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد في مجموعته، حيث يضع القائم بالتقييم الأفراد المعنيين بالتقييم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في المجموعة، وهذا يتكرر بالنسبة لكل المجموعات ويكون عدد المرات التي حصل فيها الفرد على الأفضلية هي التي تحدد رتبته داخل التنظيم المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة⁽³⁾، ومن اجل تحديد عدد المقارنات الزوجية الواجب تطبيقها تستخدم المعادلة التالية:

$$n(n-1)/2$$

حيث ن: هو عدد الأفراد المعنيين بالتقييم.

وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، بحيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة كل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة.

1 4 طريقة التوزيع الإجباري: وستند هذه الطريقة كذلك على منطق الترتيب وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، وهي تعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي والتي تشير إلى غالبية الأفراد تتركز حول وسط المنحى، بينما يقل تركيزها عند الأطراف.

(1) جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 415.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 415.

(3) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 416.

وبناء على ذلك يطلب من القائم بالتقييم توزيع تقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي، بحيث يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات فرعية ويرتب كل مجموعة في نسبة معينة وفقا لفكرة المنحنى، إذ يتم الترتيب هنا طبقا للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس من العوامل المختلفة للتقييم.

ويمكن تصوير هذا التوزيع الإحصائي كما يلي:

10% يحصلون على تقدير ممتاز

20% يحصلون على تقدير جيد

40% يحصلون على تقدير متوسط

20% يحصلون على تقدير مقبول

10% يحصلون على تقدير ضعيف

وكما يتضح فإن هذه الطريقة تضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم حيث يكون القائم بالتقييم مجبرا على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم⁽¹⁾.

وعليه فإن هذه الطريقة ترمي إلى التخلص من:

- التحيز الشخصي في عملية التقييم.
- الميل إلى إعطاء تقديرات (عالية/منخفضة) لمعظم المرؤوسين.

1 5 طريقة القوائم: وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين هما:

طريقة موازنة العناصر
طريقة الاختيار الإحصائي

ويتم بموجب هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة مستويات مختلفة لأداء مرؤوسين⁽²⁾، ويضع القائم بالتقييم علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو تصرفات محددة تمثل سلوك الفرد وأدائه، وتعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام تستخدم في قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية.

وفي استخدام هذه الطريقة يكتب أمام كل عبارة مربعان سجل على أحدهما كلمة نعم والآخر كلمة لا، ويقوم المقيم بالتأشير على أحد هذين المربعين وفقا لوجهة نظره، وبعد الانتهاء من التأشير تقوم إدارة الأفراد بتحديد قيمة الإجابات بموجب دليل خاص لاستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل، وعليه فإن المشرف في هذه الطريقة يقوم بدور المبلغ الذي يتولى تبليغ الإدارة بسلوك العامل وتصرفاته في الأداء.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، مرجع سابق، ص 183.

(2) كامل بربر، مرجع سابق، ص 183.

2 - الطرق الحديثة:

إن طرق التقييم السابقة كانت تستخدم قبل الحرب العالمية الثانية، إلا أنها قصور هذه الأخيرة كان سببا للبحث عن طرق أفضل لقياس الأداء. ومن بين الطرق الحديثة نذكر:

2 1 - طريقة الأحداث الحرجة: ويتم التقييم هنا عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من

خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، وبالتالي تحديد جملة من الوقائع (التصرفات) التي تؤثر في الأداء إيجابا أو سلبا وبشكل مباشر.⁽¹⁾

وعليه فإن هذه الطريقة تقوم على أساس تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب نجاح أو فشل المنظمة، وهذا ما يتطلب من الرئيس أن يكون قريبا من العامل ويشرف عليه عن قرب، وأن يقوم بتسجيل الوقائع في سجل خاص بالموظف وفقا لتواريخ حدوثها.

إضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند تقييم الأحداث وهي:

- القدرة على تحديد المشكلة موضع الدراسة.
- الخطوات التنفيذية المتبعة لعلاج المشكلة.
- القدرة على تحليل المشكلة والوصول إلى حلول وبدائل مختلفة.
- درجة التعاون مع القوى العاملة بالمنظمة.
- الربط الجذري بين عنصري الجودة في نوعية الجهد المبذول وتكلفته.

كما أنه عند استخدام الطريقة فإنه تصمم استمارة خاصة بها، حيث يطلب من القائم بالتقييم أن يورد ويشرح، ولكل عنصر من عناصر الأداء المهمة وقائع بارزة حصلت خلال السنة كشفت عن أداء متميز، ويملي المقيم الاستمارة للموظف الذي حصلت معه وقائع حرجة-غير اعتيادية-⁽²⁾

• **خطوات تطبيق طريقة الأحداث الهامة:** يمر استخدام هذه الطريقة بمجموعة من المراحل التي نوجزها فيما يلي⁽³⁾:

- وضع الوظيفة موضع التقييم في صورة أحداث سلوكية.
- تصنيف الأحداث السلوكية إلى عناصر أداء وظيفية.
- تخصيص كل حدث لأكثر عناصر الأداء الوظيفي ملائمة (التعاون مع الزملاء المبادأة، التحمل، الابتكار... الخ).
- تدرج الأحداث الهامة على مقياس يتراوح ما بين صفر وحد أقصى.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 432.

(2) كمال حواطي، مرجع سابق، ص 214.

(3) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 123.

- ملاحظة الأداء الفعلي للمرؤوسين وتسجيل الأحداث الهامة أول بأول.
- مراجعة أجندة الملاحظات على أداء المرؤوسين عند بدء القيام بالتقييم واستخراج الأحداث الهامة.
- تسجيل الأحداث الحرجة ذات التأثير السلبي أو الايجابي في تقرير تقييم الأداء ومعدل تكرارها.
- الاجتماع مع المرؤوسين لمناقشة سبل تحسين الأداء مستقبليا.

2 2 أسلوب الاختيار الإجباري: واستخدمت هذه الطريقة في تقييم أداء ضباط الجيش الأمريكي في نهاية ح.ع. II⁽¹⁾.

ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طرق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف للعمل سواء من الناحية الايجابية أو السلبية، وتتكون استمارة التقييم هنا من مجموعة من العبارات مقسمة إلى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على 4 عبارات فيها:

عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة.
عبارتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في الأداء

ويقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط: الأولى تكون أكثر انطباقا على الفرد، أما الثانية فتكون اقل انطباقا عليه، والمقيم في هذه الطريقة لا يعرف أي العبارات هي في صالح الفرد، لأن أوزان العبارات تكون سرية لا يعرفها القائم بالتقييم، وأن قيم العبارات منها ما هو ايجابي مخصص للعبارات الايجابية ومنها ما هو سلمي مخصص للعبارات السلبية ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية المعدة سابقا.

2 3 طريقة التقارير المكتوبة: وتشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث المهمة، إلا أن هذه الطريقة تعتمد على تسجيل جميع الأحداث الهامة والغير الهامة الجوهرية والغير الجوهرية حتى تبتسم هذه التقارير بالشمولية والدقة⁽²⁾.

وتقوم هذه الطريقة على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة، يكتب فيها تقريرا يذكر فيه حكمة على أداء مرؤوسيه وانطباعاته وتعليقاته على الأداء ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم⁽³⁾، ويشترط للنجاح هذه الطريقة أن يكون الرئيس يقضا ومنتبها لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة والضعف في الأداء.

2 4 أسلوب الإدارة بالأهداف: وفقا لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوس أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه، ويحق للرئيس الاعتراض على

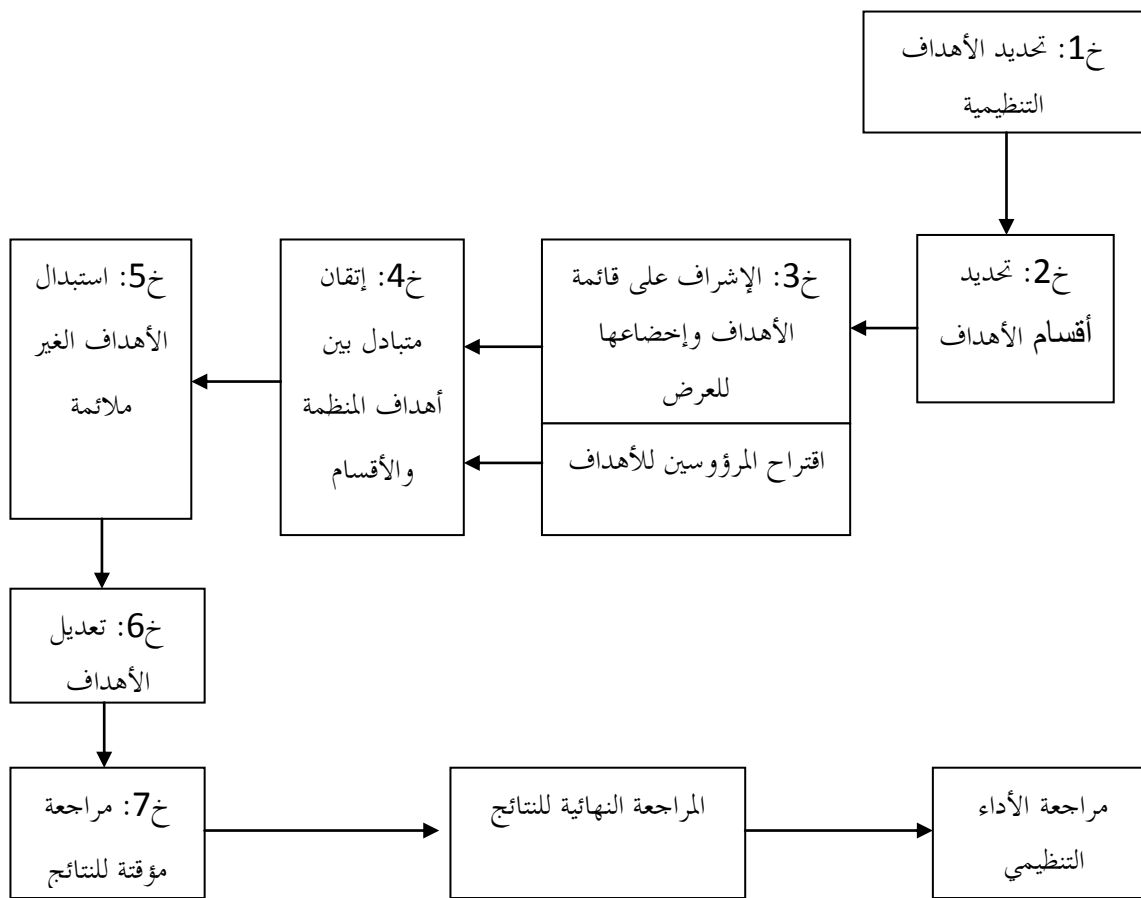
(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 121.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 424.

(3) كامل بربر، ادارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، مرجع سابق، ص 185.

الأهداف والأساليب المحددة من طرف المرؤوس ويجوز له التعديل فيها، وبعد فترة يتقابل الرئيس مع المرؤوس لتقييم مدى كفاءة إنجاز الأهداف واقتراح أفضل الطرق للأداء المستقبلي. تعريف O'diome أن الإدارة بالأهداف هي " الطريقة التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة والعمل على تنفيذها"، ففي هذه الطريقة يواجه العاملون أنفسهم ويراقبونها ذاتيا لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

الشكل رقم (20): يمثل خطوات تقييم الأداء بواسطة الإدارة بالأهداف



المصدر: جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص 435.

● متطلبات استخدام هذه الطريقة:

- تحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح والقابلية للقياس.
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع مهام ومسؤولية الفرد وكذا إنجاز الأهداف.
- اختيار المديرين المناسبين لوضع الأهداف الملائمة والواقعية.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 125.

- تطبيق نظام حوافز يشجع العاملين على العمل⁽¹⁾.
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل مع رئيسه الذي يكون دوره هو توجيه عملية وضع الأهداف.
- موافقة الأطراف المعنية على معايير القياس وتقييم الأداء.
- عقد لقاءات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف.
- التركيز على الانجازات المحققة وليس على السمات الشخصية.⁽²⁾

2 5 أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: يستخدم هذا المقياس العديد من العبارات التي تعكس

الأداء الفعال والغير فعال، وذلك لتحديد كافة أنواع السلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال، كما أنه يتطلب قيام المقيم بتحديد مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك خلال فترة التقييم، ثم يجمع الدرجات للوصول إلى تقييم عام للأداء⁽³⁾، وبالتالي فإن التقييم يكون عن طريق دراسة كل أنواع الوظائف لتحديد العبارات الوصفية التي تصف الأداء، ويتحدد عدد هذه العبارات حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه ومن الضروري تحديد عدد هذه العبارات حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه ومن الضروري تحديد قيم عددية لكل عبارة بحيث تكون هذه الأخيرة سرية لا يعرفها سوى إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يطلب من القائم بالتقييم أن يضع إشارة بجانب العبارة الموجودة بالفرد الذي يتم تقييمه وبعد الانتهاء تجمع الدرجات وتحويل إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءة الفرد ثم تصنف ضمن فئات محددة.

ولقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بـ: قوائم المرجعة/ التدقيق ذات الأوزان السرية. بحيث نضع العبارات الوصفية على شكل أسئلة يجيب عليها المقيم بـ: نعم/لا.

وتكون قيم المعايير سرية لا يعرفها القائم بالتقييم، وإن الغاية من تحويل الصفات إلى أسئلة هي السؤال يثير المقيم ذهنياً ونفسياً، ويجعله يقرأ الأسئلة بتركيز، ومنه يصبح التقييم أكثر دقة⁽⁴⁾، وإن هذا الأسلوب يلقي تفضيلاً من المديرين والعاملين بسبب قدرته على التمييز بين الأداء واقتراح مجالات التدريب.

2 6 طريقة مراكز التقييم: وطبق أول مرة في المواقف العسكرية سنة 1940 في ألمانيا بالرغم من أنه

يستخدم كأداة مساعدة في اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، إلا أنه يستخدم كذلك كوسيلة لقياس الأداء الإداري، بحيث يتعهد إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام والواجبات.

وتستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء المديرين وهي تسعى لقياس مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومهارات الاتصال والتفاعل، ودرجة الاعتماد على الآخرين وإن أسلوب المتبع في هذه الطريقة هو

(1) أمال حواطي، مرجع سابق، ص 217.

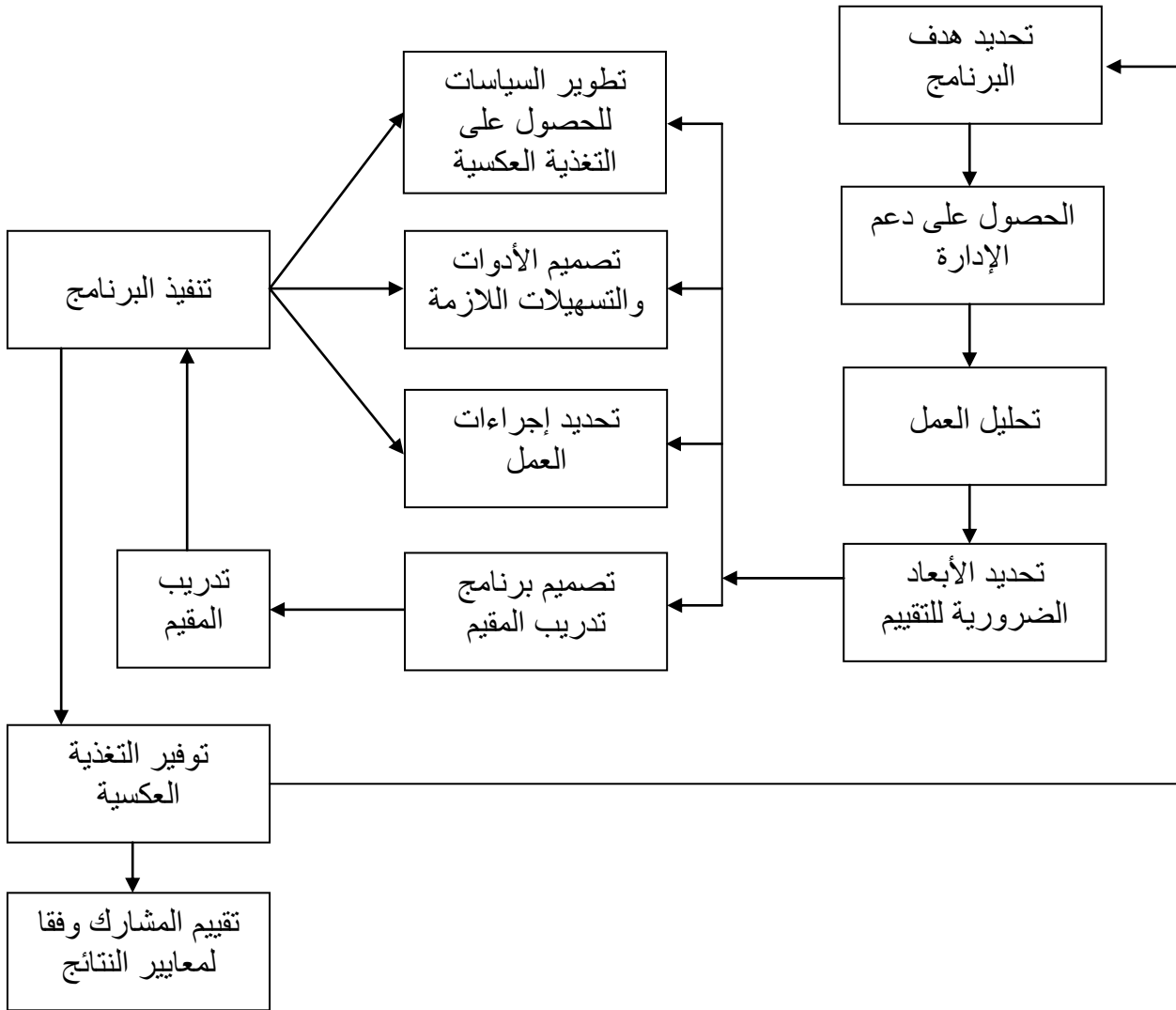
(2) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 434.

(3) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 422.

(4) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 429.

وضع الأفراد العاملين بمواقف متشابهة مع المواقع التي يعملون فيها، ثم يتم فيها قياس وتحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة⁽¹⁾.
فيما يلي أهم الخطوات التي يمر بها طريقة مراكز التقييم.

الشكل رقم (21): يمثل خطوات طريقة مراكز التقييم



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 435.

5 4 - العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:

تعاني الكثير من المنظمات في اختلاف أحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء، ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي للمنظمات فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

(1) يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 230.

ولقد حظي موضوع العلاقة بين ضغوط العمل والأداء باهتمام عدد كبير من الباحثين إلا أنهم لم يتفقوا على شكل العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، حيث يعتبرها البعض علاقة خطية سالبة، وينظر إلى ضغوط العمل وفق هذا الاتجاه على أنها عقبات تعيق الفرد عن القيام بعمله بالشكل المطلوب.

ويرى البعض الآخر أنها علاقة خطية موجبة، وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ضغوط العمل التي يواجهها الفرد على أنها بمثابة محفزات لظهور السلوك الإبداعي وزيادة مستوى الأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغوط لن يثير أي نوع من التحدي لدى الفرد، ويكون أداؤه ضعيفا. ويرى الفرق الثالث بأنها تأخذ شكل منحني، وأنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض أو معدوم من ضغوط العمل، فإن الفرد يحافظ على مستوى الأداء الحالي ولا يبدي أي تحسن فيه، أما إذا تعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط، فإن الفرد سيصرف طاقته في محاولة السيطرة والتكيف مع هذه الضغوط الأمر الذي ينعكس على إنتاجية وأدائه، أما عندما تكون الضغوط في مستوى معتدل، فإن ذلك يشكل تحديا للفرد يحفزه ويستثير نشاطه للعمل، وبالتالي يرتفع مستوى أدائه لأنه يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمتعة والتجديد.

ومما سبق نلاحظ أن الدراسات التخصصية التي تناولت علاقة ضغوط العمل بالأداء مازالت غير مستقرة. ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول أن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغط ونوعه، وبحكم علاقتهما بالأداء انخفاض أعباء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والواجبات، والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها، ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جدا فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالاجتهاد، عدم الرضا، ترك العمل، الغياب غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك.

ويرى " فائق " في هذا المجال علاقة ضغوط العمل بالأداء وعلاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوط، وطبيعة استجابة الأفراد وتأثره بها، فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومستوى حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه، وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفض يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضا فإنه يد على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي⁽¹⁾.

والجدول السابق يبين اختلاف الآراء حول نوعية العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء ويزيد الموضوع المبحوث أهمية، ويدعو إلى التعمق في معرفة مسببات ضغوط العمل لكل مهنة من قبل المتخصصين فيها، ومعالجتها

(1) يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 230.

بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي، إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات الوجدانية والنفسية لممتهين هذا العمل التي تقود إلى نتائج سلبية في الأداء في ظل ضغوط منطقية مقبولة، لتحقيق الكفاءة المناسبة في النهاية والارتفاع بمستوى الأداء للأفراد.

وختاماً يجد التنبه إلى أن أساليب الكشف عن مصادر ضغوط العمل ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء وزيادته في أي منظمة، حيث أن زيادة الأداء أو تحسينه سوف يحدثان تلقائياً إذا ما درست مصادر تلك الضغوط على أساس بين التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المنشأة، وتوفير الظروف التنظيمية والطبيعية التي تحفز على الأداء والإبداع فيه.

الجانب الميداني

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

1 - مجالات الدراسة.

2 - المناهج المتبعة وتقنيات البحث في الدراسة.

تمهيد :

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى كل الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها، بداية من تحديد مجالات الدراسة كالمجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري، ثم الانتقال إلى المنهج المعتمد فيها والأساليب التقنية التي وظفت من أجل جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل .

1 مجالات الدراسة

1 1 -المجال الزمني: والذي تمثل في فترة توزيع وجمع البيانات المتعلقة بالمبحوثين أو العينة المدروسة، والتي بدأتها بالاستشارة الأولية للعينة، وبعد تقبلهم للفكرة تم توزيع الاستمارات، حيث دام ذلك حوالي شهر تقريبا من 10 فيفري 2012 إلى غاية 10 مارس 2012. وقد تعرضنا بعض العراقيل وذلك لعدم فهم الأسئلة بالشكل الصحيح من طرف المبحوثين، ولكن رغم كل هذا تمت العملية وانتهت مع اليوم المذكور أعلاه (10 مارس)، وبعدها مباشرة قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها واستغرقت العملية وقت طويل قدر بحوالي شهرين.

1 2 -المجال المكاني: لقد تمت الدراسة على مستوى مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية.

1. لمحة عن مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية :

- **تعريفه:** هي إدارة عمومية تابعة لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية تتكون من مصالح متعددة ولهذا تمثيلات على مستوى الدوائر والبلديات.

- **مهامها:**

- تعد من الأدوات التابعة للجهاز التنفيذي حيث تقوم بالتحسيد الميداني لبرامج وقرارات الحكومية.
- تعد المخططات التنموية للولاية في المجال الفلاحي بالاشتراك مع المجالس المحلية والمجلس الولائي.
- تهتم بالمشاكل المطروحة على القطاع وتحاول إيجاد حلول مناسبة لها في إطار ما يخوله القانون.
- الدعم المباشر للفلاحين .
- الصحة الحيوانية.
- الدعم التقني للفلاحين عن طريق الإرشاد الفلاحي.
- العقار الفلاحي.

- الهياكل التنظيمية للمصلحة :

• المديرية متكونة من 05 مصالح وهي:

▪ مصلحة SOPAT

▪ مصلحة SARPT

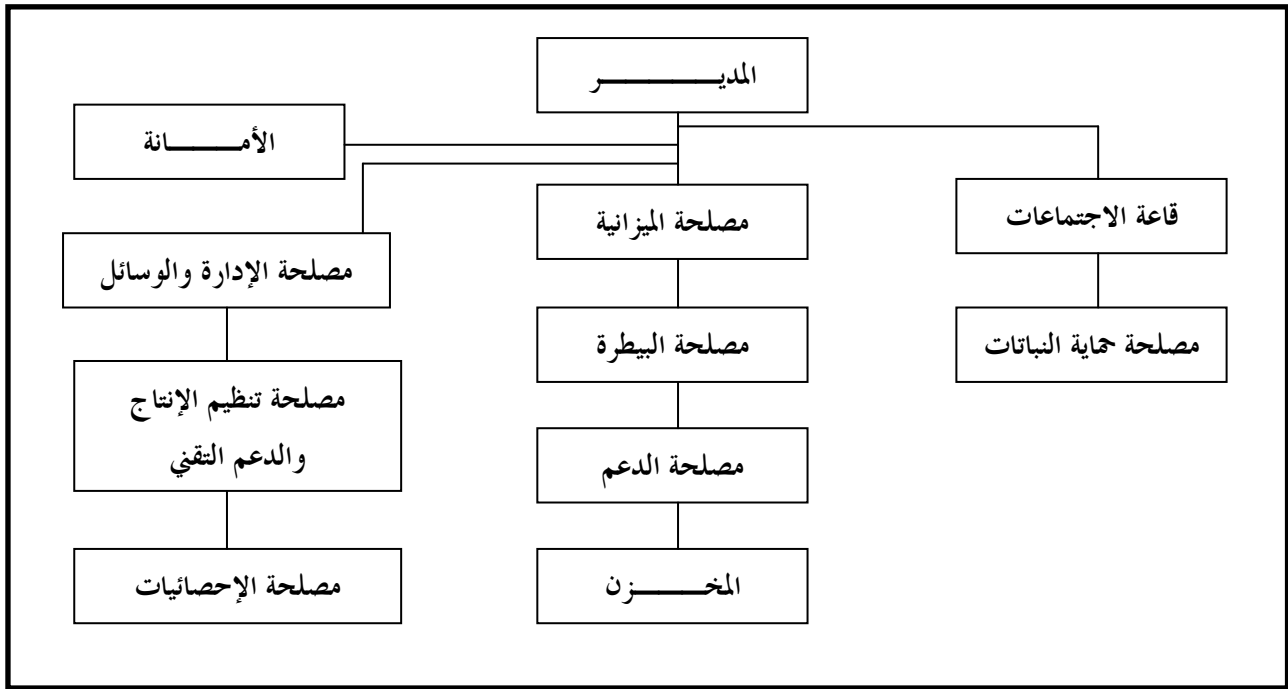
▪ T P W –TVW

▪ مصلحة SAM

• 07 مقاطعات فلاحية على مستوى الدوائر .

• 13 مندوبية على المستوى البلدي .

المخطط التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية



3 1 المجال البشري:

إن الباحث عند دراسته لظاهرة معينة لا يمكنه دراسته المجتمع بأكمله، ولهذا يقوم باختيار جزء منه كعينة لبحثه شريطة أن يكون هذا الجزء ممثلاً لمجتمع البحث الأصلي تمثيلاً سليماً. وفي هذه الدراسة قمنا باختيار عينة (الخصر الشامل).

ويتمثل هذا الأسلوب: في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد ويطبق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات من أجل وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق⁽¹⁾.

(1) حسان هشام: منهجية البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 2007، ص 72.

وتعريف آخر: هي البحوث التي يتم فيها جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع الأصلي بلا استثناء لذا تسمى أحيانا دراسة المجتمعات الكلية أو البحوث الشاملة وهي صعبة للغاية وتتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا لا يتناسب مع ما تحققه من مميزات مقارنة بأسلوب العينات⁽¹⁾.

وشملت الدراسة جميع عمال مديرية المصالح الفلاحية بما فيهم عمال ما قبل التشغيل والعمال المرسمين، فبعد الاتصال بالمؤسسة فتحت لنا الفرصة للإطلاع على سير عمل مكاتب المؤسسة وإحصاء عدد العمال المقدرين بـ **57 موظف** وسبب اختيارنا لهذا النوع من العينة راجع إلى:

- قلة العمال داخل المؤسسة.

وقمنا باختيار **50 عامل** كعينة لبحثنا، وقد امتنع **7** من العمال عن الإدلاء بالإجابة.

2 - المناهج المتبعة وتقنيات البحث في الدراسة :

2 1 - تعريف المنهج المتبع:

إن اختلاف المناهج العلمية في بحوث العلوم الاجتماعية راجع إلى اختلاف مظاهر الواقع الاجتماعي المعقد كماً وكيفاً، حيث أن طبيعة كل دراسة والهدف منها تحدد نوع المنهج المتبع وأدوات جمع وتحليل البيانات، وباعتبار أن بحثنا يدور حول ظاهرة ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء. وهذا الموضوع يتطلب منهجا معيناً يسمح بالاحتكاك بالوسط الاجتماعي المهني داخل المؤسسة وقد اعتمدنا على منهجين الأول هما : المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي :

فالمنهج الأمثل الذي يصف هذه الدراسة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً من أجل الحصول على نتائج علمية وموضوعية وتحلل هذه النتائج بطريقة إحصائية بواسطة المنهج الإحصائي.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة⁽²⁾.

حيث لا يكتفي الباحث عندا استخدام هذا المنهج بطابع الوصف بل عليه أن يستنبط الأدلة والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، وهذا ما يدفعه إلى ربط بعض الظواهر ببعضها واكتساب العلاقة بين المتغيرات وإعطاء ذلك كله التفسير الأنسب والملائم.

إضافة إلى المنهج الإحصائي: الذي هو تلك المجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة من خلال استعمال المؤشرات - النسب - المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة⁽³⁾.

(1) كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسي، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2004، ص 423.

(2) حسان هشام: مرجع سابق، ص 73.

(3) حسان هشام، مرجع سابق، ص 84.

وقد اعتمدنا على هذا المنهج من أجل تفرغ البيانات، والمعطيات المجمعة في الجداول البسيطة والمركبة، قصد إيجاد علاقة رياضية ومقارنتها تم الوصول إلى النتائج.

ثانيا : تقنيات البحث المستعملة :

قصد دراسة الموضوع دراسة علمية وموضوعية تخدم أغراض البحث، يتطلب منا كمرحلة من مراحل باستخدام أداة مساعدة لجمع البيانات. وفي هذا الصدد ارتأينا أن تكون الاستمارة هي الأداة المثل في دراستنا هذه.

تعريف الاستمارة: هي عبارة عن دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة يتم التعرض لها وجه لوجه بين الباحث و المبحوث⁽¹⁾.

وهي أيضا: وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي ترد في معلومات البحث وتتضمن على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وقد تضمنت استمارتنا على **42 سؤال** مقسم على محورين:

▪ **المحور الأول:** من 01 إلى 05 تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

▪ **المحور الثاني:** من 06 إلى 42 أسئلة تخص الفرضين: ضغوط العمل والأداء.

المطلب الثالث: تفرغ البيانات الشخصية وغرضها:

ونعني بذلك تفرغ أو صب المعلومات التي تم جردها أو كتابتها على الاستمارة الجامعة لكل المعلومات في شكل خريطة مفصلة تتضمن أسئلة مقسمة حسب الفئات الأساسية وهذا تمهيدا لوضع تلك المعلومات في جداول بسيطة ومركبة. واعتمدنا في التفرغ على الأسلوب أو الفرز المسطح.

أما أغراض البيانات فقد تنوعت بين الجداول البسيطة والجداول المركبة بحيث استفدنا منها في معرفة الخصائص العامة للمبحوثين وكذا الاتجاه العام نحو البدائل المقترحة في أسئلة الاستمارة. وكان الحساب بالعملية الثلاثية أو القانون الثلاثي:

$$100 \times \frac{\text{التكرارات}}{\text{حجم العينة الكلي}}$$

(1) فضيل دليو وآخرون: الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة، 1999، ص 192.

الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.
- 2 - تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.
- 3 - تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.

تمهيد :

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تحليل البيانات العامة للمبحوثين من خلال وضعها في جداول إحصائية من أجل توضيح ما لهذه الخصائص من ارتباطات مع الظاهرة محل الدراسة، ومن أهم هذه الخصائص الفئة العمرية التي ينتمي إليها المبحوث والتي قمنا بوضعها في أربع فئات عمرية هي [20 . 30]، [31 . 40]، [41 . 50] وأكثر من 50 سنة. وكذا الحالة الاجتماعية للمبحوثين والتي تشمل العزاب، المتزوجين الحالات الأخرى . وكذا استعنا بمتغير المستوى التعليمي والذي قمنا بتصنيفه إلى ثلاث مستويات بين المستوى الثانوي والجامعي والمستوى الآخر. وبالإضافة إلى متغير الخبرة المهني والذي قمنا بتقسيمه إلى أربعة أقسام بداية بالفئة [1 - 10] ثم الفئة [11 - 20] والفئة [21 - 30] وأخير الفئة الأكثر من 30 سنة في العمل وكذا متغير الجنس.

أولا : عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين .

جدول رقم (02) يتمثل توزيع المبحوثين حسب السن .

النسبة %	التكرار	الفئات
38 %	19	[20 . 30]
34 %	17	[31 . 40]
20 %	10	[41 . 50]
08 %	04	أكثر من 50
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين [20 - 30] سنة بنسبة مئوية بلغت 38 % تليها فئة العمال التي تتراوح أعمارهم بين [31 - 40] سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 34 % ثم نسبة 20 % لفئة [41 - 50] وأخير بلغ عدد المبحوثين الذين تفوق أعمارهم الخمسين سنة 04 عمال بنسبة مئوية قدرت بـ 08 %.

من خلال هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة [20 - 30] والتي تمثل نسبة الشباب وذلك لطبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج إلى فئة الشباب أكثر من فئة أخرى، كما أن هذا السن يكون فيه الفرد قادرا على العطاء، وهو الشيء الذي يكون في صالح المؤسسة إذا ما استطاعت استغلاله بطريقة جيدة وذكية ، كما أن هذه الفئة العمرية تمتاز بطموح كبير وتكون لديها القدرة على إتمام كل ما يسند إليها من مهام من أجل بلوغ أهدافها من جهة وتحقيق غايات المؤسسة من جهة أخرى .

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	الجنس
54 %	27	ذكر
46 %	23	أنثى
100 %	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الذكور هي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 54 % مقارنة بنسبة الإناث والتي حددت بـ 46 % وعليه يمكن القول أن سبب تفوق الذكور العاملين على الإناث لا يرجع إلى وجود فروق في كفاءة الأداء بين الجنسين أو في مستوى مهارات كلا منهما ، بل يعود ذلك إلى سياسة التوظيف المتبعة وكذلك سعى الذكور إلى العمل أكثر من الإناث رغبة منه في ضمان المستقبل وتخصيص مصدر للرزق والعيش الرغيد واحتلال مكانة في المجتمع والأمر يختلف لدى الإناث ، والذي يكون إما لالتزامات أسرية أو لقيود عرفية تقف أمام التحاق الأنثى بعالم الشغل بكثافة أو لقناعتها ذاتية .

جدول : رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
38 %	19	أعزب
46 %	23	متزوج
16 %	08	حالة أخرى
100 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول التالي والذي يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين أن أغلب المبحوثين متزوجين وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 46 % تليها فئة العمال العزاب بنسبة قدرت بـ 38 % في حين قدرت نسبة 16 % للحالات الأخرى .

يتبين لنا من نتائج الجدول أن نسبة المتزوجين هي النسبة الغالبة في المؤسسة نظرا للمسؤوليات التي تقع على عاتق المتزوجين كالتزامات الأسرية والتزامات أخرى خاصة. فنجدهم حتى وإن تعرضوا للضغط يحاولون تجاهله لا اعتبارهم المؤسسة مصدر للعيش ووسيلة لسد الحاجيات المختلفة بل تعد والأكثر من ذلك إذا اعتبروا المؤسسة عالم للإدماج المهني والاجتماعي فقدنا فترتنا من أحد الموظفين وقمنا بسؤاله فأفادنا بالإجابة التالية « إذا خليت هذه المؤسسة منين ناكل ونوكل أولادي » على عكس العازبين فإنهم وإن كانت لهم التزامات فلن تكون بحجم المتزوجين .

جدول : رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30 %	15	ثانوي
58 %	29	جامعي
12 %	06	مستوى آخر
100 %	50	المجموع

يتبين من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين تمثلت في المستوى الجامعي نسبة 58 % يلها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 30 % متنوعة بفترة المستوى الآخر نسبة 12 % يتضح من خلال الجدول أن المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة هو المستوى الجامعي وذلك لارتفاع المستوى التعليمي وأهميته وعليه نستنتج أن المؤسسة تشجع توظيف الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي وذلك من أجل تزويد نظامها بالكفاءات اللازمة لبلوغ أهدافها وكذلك لارتفاع المستوى التعليمي إذا ما تعتمد في اختيارها على الشهادة والكفاءة وذلك من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية المستمرة في شتى المجالات ، وكذا تسهيل العملية الإدارية أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم مستوى آخر وثانوي فيرجع سبب تواجدهم في المؤسسة إلى الفترة التي كانت تعاني فيها الجزائر من نقص تعليمي أو أن طبيعة المهام الموكلة لهم لا تتطلب مستوى تعليمي عالي.

جدول : رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
56 %	28	[10 - 01]
28 %	14	[20 - 11]
16 %	08	[30 - 21]
/	/	أكثر من 30
100 %	50	المجموع

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة (1 . 10) سنوات هم الفئة السائدة، وذلك نسبة 56 % تليها نسبة 28 % للفئة التي خبرتها المهنية ما بين (11 - 20) سنة وأخيرا نسبة 16 % للفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (21 - 30) .

يمكن القول مما سبق أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية ما بين (1 إلى 20) سنة وهذا راجع إلى أغلب المبحوثين هم فئة الشباب وهذا يرجع إلى : طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب قدرات وكفاءة عالية وكذا يد عاملة نشيطة.

ثانيا : تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى :

تمهيد: إن النجاح في أداء المهام الموكلة للأفراد سيتوجب توفر مجموعة من الخصائص الشخصية والمعرفية والفنية بمعنى التوافق بين خصائص العامل ومتطلبات منصب العمل المتوقع القيام به وكل نقص أو سوء توافق ينتج عنه أعباء وضغوط تكون لها آثار سلبية على أداء العامل بحيث تزيد معدلات أخطائه من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف إلى ما إذا كان المبحوثين يعانون من هذا النوع من الضغوط وتأثير ذلك على أدائهم وسنركز على مجموعة من المتغيرات التي تلمس بشكل مباشر هذا النوع من الضغوط .

الجدول : رقم (07) يوضح العلاقة بين الوقوع في المواقف الحرجة وتأثيرها لا الواقف على الذات .

المجموع		لا		نعم		الوقوع في المواقف الحرجة تأثير المواقف الحرجة الذات
%	التكرار	%	تكرار	%	التكرار	
% 40	20	% 25	08	% 6667	12	نعم
% 60	30	% 75	24	% 33,33	06	لا
% 100	50	% 100	32	% 100	18	المجموع

يتضح من هذا الجدول والذي يبين العلاقة بين الوقوع في المواقف الحرجة و تأثير هذه المواقف على الذات أن أغلب المبحوثين صرّحوا بأنهم لا يقعون في مواقف حرجة في عملهم وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 60% مدعومة بنسبة 75% من المبحوثين الذين يرون أنه حتى وإن وقعوا في مواقف حرجة فإن هذا لا يؤثر عليهم و

33,33% ترى بأنه في حالة ما تعرضوا إلى مثل هذه المواقف فإن ذلك يؤثر سلبا على دوائهم. في حين

نجد أنّ 40% من المبحوثين يقعون في مواقف حرجة وهي موزعة كما يلي:

66.67% منهم تؤثر فيهم هذه المواقف في حين نجد أنّ 25% ترى أن المواقف الحرجة لا تؤثر على دوائهم. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين لا يتأثرون بالمواقف الحرجة التي وقعت أو يمكن أن تقع لهم وذلك راجع إلى طبيعة شخصية المبحوثين و اعتقادهم أن الفرد يتعلم من الأخطاء، والمواقف التي يتعرض لها وأن الفرد - معارفه وخبرته كلما تعرض إلى مثل هذه الأشياء في حياته المهنية إضافة إلى ثقتهم بأنهم يستطيعون تفادي الوقوع في خطأ يمكن أن يسبب لهم إحراج في المستقبل باعتبار أن بيئة عملهم مكان يجب عليهم التأقلم معه ومع كافة ظروفه ومتغيراته حتى يتمكنوا من مواصلة حياتهم المهنية وتحقيق غياهم وتطوير مستقبلهم .

في حين نجد أنّ نسبة قليلة من المبحوثين ممن يؤثر الوقوع في المواقف الحرجة على ذاتهم وهذا راجع إلى ضعف شخصيتهم وعدم اهتمامهم لنتائج هذه الأخيرة أو أن هؤلاء لديهم ثقة كبيرة بأنفسهم تجعلهم واثقين من عدم وقوعهم في حوادث كهذه وبالتالي يكون تأثيرهم سلبا في حالة التعرض لها .

وعليه نستنتج أن التعرض لمواقف حرجة لا يؤثر بدرجة كبيرة على الأفراد العاملين وعلى أدائهم

وتصرفاتهم .

الجدول : رقم (08) يوضح الشعور بالضغط مقارنة بالآخرين وفق لمتغير الجنس :

الجنس		لا		نعم		الشعور بالضغط مقارنة بالآخرين
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
18	36 %	08	35 %	10	37, 03 %	نعم
32	64 %	15	65.21 %	17	36 %	لا
50	100 %	23	100 %	27	100 %	المجموع

من خلال هذا الجدول والذي يبين الشعور بالضغط مقارنة بالأشخاص الآخرين وفقا لمتغير الجنس أن نسبة 64 % لا يشعرون بالضغط مقارنة بالأشخاص من الآخرين مدعمة بنسبة 65.21 % من الإناث ونسبة 63 %

من فئة الذكور مقارنة بـ بنسبة 36 % من الذين صرّحوا بأنهم يشعرون بالضغط مقارنة بالأشخاص الآخرين وتدعمها في ذلك نسبة 37.03 % من فئة الذكور ونسبة 35 % من فئة الإناث .

وعليه فقد أظهرت القراءة الأولية للجدول أن أغلب الباحثين لا يشعرون بالضغط بالمقارنة بالأشخاص الآخرين وذلك راجع إلى سعى هؤلاء الأفراد إلى تكييف واقعهم مع ظروف العمل والمهام المنوطة بهم أو اعتقادهم بعدم وجود أي نوع من الضغوط التي تؤثر على أعمالهم كما أن العلاقات التي تربطهم بزملائهم وروؤسائهم على سواء هي علاقات حسنة ولا يشوبها أي خلافات، كما أن الأعمال الموكلة إليهم تتوافق مع كفاءتهم وخبراتهم العلمية والعملية وفي المقابل نجد أن نسبة أخرى من الباحثين تعتقد أنها تواجه ضغوط في العمل تؤثر على أداءهم وهذا يعود إلى كثافة الأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم أو أنهم لا يتفقون مع زملائهم في العمل مما يخلف جو مشحون بالخلافات أو أنهم يجدون صعوبة في التأقلم والتكيف مع الظروف المتغيرة في بيئة نشاطاتهم بحيث يتولد لديهم إحساس بالاغتراب في مكان العمل .

وعليه نستنتج أن هناك بعض الضغوطات التي تعاني منها الباحثين في مكان العمل والتي تؤثر على أدائهم والمهام المنوطة بهم .

وهذا الشعور بالضغط تجدد لف بين فئة الذكور الذين يقومون بالبحوث الميدانية الخارجية التي تقوم بها المصلحة للأراضي والمساحات الفلاحية أما الإناث فلا يكلفن. يمثل هذه البحوث تحسبا لظروفهن سواء كانت الأسرية أو العرفية والمجتمعية .

جدول : رقم (09) يوضح تحديد الوظيفة للمسار المستقبلي وفقا لمتغير السن .

المجموع		أكثر من 50		[50 – 41]		[40 – 31]		[30 – 20]		السن تحديد الوظيفة للمسار المستقبلي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
54	27	50	02	60	6	82.35	14	63.15	12	نعم
46	23	50	02	40	04	18	03	37	07	لا
100	50	100	04	100	10	100	17	100	19	المجموع

من خلال هذا الجدول والذي يبين تحديد الوظيفة للمسار الوظيفي للمبحوثين وفقا لمتغير السن نلاحظ أن نسبة 54 % من الذين صرحوا بأن الوظيفة نجد مساهم الوظيفي مدعمة بنسبة 35 ، 82 % ممن ينتمون للفئة العمومية (31 – 40) (في حين بلغت نسبة الفئتين العمريتين [20 – 30] و [41 – 50] 15 – 63 % ، 60 % على التوالي في حين قدرت نسبة 50 % للأفراد الذين يتجاوزوا الخمسين سنة و في مقابل ذلك نجد أن نسبة 46 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن الوظيفة لا تحدد مساهم الوظيفي وتزعمها في ذلك نسبة 50 % للفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) ونسبة 40 % للفئة العمرية [41 ، 50] ونسبة 37 % للفئة العمرية [20 ، 30] ونسبة 18 % للفئة العمرية [31 ، 40].

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الوظيفة تحدد مساهم الوظيفي وذلك عند جميع الفئات العمرية باختلافها وهذا يرجع إلى، نوعية العمل في الوظيفة التي يشغلونها وتوافقها مع مؤهلاتهم العلمية والعملية كما أن المناخ التنظيمي السائد يعتبر مناخا ملائما ويساعد على العمل وإتمام الوظائف والواجبات المسندة إليهم أو قد يعود ذلك إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع التي جعلت من الصعب الحصول على منصب عمل دائم وبأجر ثابت وذلك راجع إلى التطورات التكنولوجية وإجلال الآلة مكان العمل أو أن هؤلاء الأفراد يرون أن هذه الوظائف تمكنهم من تحقيق طموحاتهم ومساهماتهم الوظيفية المهنية التي كانوا يطمحون إلى تحقيقها

في المستقبل ، كما أن الأفراد الذين يرون عكس ذلك فهذا راجع إلى أن المستوى التعليمي لهؤلاء الأفراد يفوق متطلبات هذه الوظيفة أو أن مستوى طموحهم يتعدى تحققة لهم هذه الوظيفة من مزايا أو أنهم يرون أن المناصب التي يتلوها لا تسمح لهم بتطوير ذاتهم وتحسين مستقبلهم .

الجدول : رقم (10) يوضح العلاقة بين الصبر أمام الاهتمام بعدم المسؤولية والخبرة المهنية .

المجموع		30]30 – 21]]20 – 11]]10 – 13]		الخبرة المهنية الصبر امام الاهتمام بعدم المسؤولية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
46	23	0	0	12.5	01	57.14	08	50	14	نعم
54	27	0	0	87.5	07	42.86	06	50	14	لا
100	50	/	/	100	08	100	14	100	28	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 54 % من مجموع أفراد العينة لا يصيرون أمام الاتهامات بعدم المسؤولية

وهي موزعة كما يلي :

87,5 % عند الأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين]30 – 21] سنة

50 % عند الأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين]10 – 1] سنوات

42. عند الأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين]20 – 41] سنة

في حين نجد أن 46 % من المبحوثين يصيرون على هذه الاتهامات وهي موزعة كما يلي : 57.14 عند

الأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين]20 – 11] سنة و 50 % عند الأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم

بين]10 – 1] سنوات و 12.5 % عند الأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين]30 – 21] سنة .

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلب المبحوثين لا يصيرون أمام اتهامات بعدم المسؤولية وهذا

راجع إلى الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء إضافة إلى ثقتهم بأنفسهم وأدائهم مما لا يسمح لهم بقبول أي آراء تشكك في

قدراتهم في تحمل مسؤولية أعمالهم أو يعود ذلك إلى أن هذه الفئة ذات مستوى تعليمي عالي يجعلنا متيقنة

بإمكانية إنجازها بكل المهام المسندة إليها إضافة إلى قدرتها على تحمل كل المسؤوليات المرتبطة بالوظائف التي

تؤديها .

جدول : رقم (11) يوضح العلاقة بين زملاء .

العلاقة مع الزملاء	التكرار	النسبة %
ممتازة	35	70 %
عادية	15	30 %
سيئة	/	/
مجموع	50	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن 70 % من المبحوثين لديهم علاقات ممتازة مع زملائهم في حين أن 30% من الأفراد لهم علاقة عادية مع بعضهم.

من خلال الجدول يتضح لنا أن العلاقات المهنية بين الأفراد هي علاقات ممتازة وعادية وهذا راجع إلى كون هذه العلاقات هي علاقات غير رسمية واجتماعية قبل أن تكون علاقات في إطار العمل يسودها روح التعاون والتآخي في الأوقات العصيبة وكذا تبادل الآراء والأفكار مما يساعد على خلق جو اجتماعي هادئ مليء بالتفاهم والانسجام مما ساعد على تحسين لفئة العمال وتغيير نظراتهم السلبية للعمل كما أنه يخلق التضامن والتكاتف فيها بينهم ويرفع من روحهم المعنوية أو يعود سبب ذلك إلى أن العمال يقطنون في نفس المنطقة أو الولاية وبالتالي فإنهم يحملون عادات وتقاليد مشتركة سهلت عليهم عملية التفاهم .

الجدول: رقم (12) يوضح أداء العامل ومدى رقيه للمستوى الذي يطمح إليه وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

المجموع	مستوى آخر		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
% 46	23	66.66 %	04	48.27 %	14	33.33 %	أداء العامل لا يرقى لمستوى طموحه
% 18	9	/	0	10.34 %	03	40 %	نعم
% 36	18	33.33 %	02	42 %	12	27 %	لا
% 100	50	100 %	06	100 %	29	100 %	أحيانا
							المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول والذي يبين العلاقة بين مدى رقي أداء العامل المستوى طموحه وفقا لمتغير المستوى التعليمي أن أغلب العامل صرّحوا بأن أداء عملهم لا يرقى لمستوى طموحهم وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 46 % مدعّمته لفئة المبحوثين من ذوي المستوى الآخر قدرت بـ 66.66 % وتليها نسبة 48.27 % لذوي المستوى الجامعي ونسبة 33.33 % لفئة المستوى الثانوي في حين أن هناك من صرّحوا بأنه أحيانا أداء عملهم لا يرقى لمستوى طموحهم بنسبة مئوية قدرت بـ 36 % وتدعمها في ذلك نسبة 42 % لفئة المستوى الجامعي ونسبة 33.33 % لذوي المستوى الآخر ونسبة 27 % لفئة المستوى الثانوي وأخير قدرت نسبة

المبحوثين الذين صرّحوا بأدائهم يرقى مستوى طموحهم بـ 18 % وتدعمها في ذلك نسبة 40 % لذوي المستوى الثانوي ونسبة 34,10 % لفئة المستوى الجامعي .

نلاحظ أن أغلب المبحوثين الذين يعتبرون بأن أدائهم لا يرقى مستوى طموحهم وخاصة الذين لهم مستوى منخفض وهذا راجع ربما إلى كثافة الأعمال التي يقومون بها وعدم قدرتهم على تنظيم أوقاتهم في العمل أو أن هذه

الفئة لا تستطيع استيعاب وفهم النظم والقواعد المعمول بها وكيفية أداء مهامها مما يشكل لها عائق أو عدم تمكنها من استخدامها للوسائل التكنولوجية المستعملة في أداء الوظائف.

أو قد يرجع إلى العلاقات المهنية الموجودة داخل المؤسسة خاصة من ناحية ترتيبهم وتصنيفهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكلما لاحظنا أن نسبة المستوى الجامعي كانت الغالبة فخرجوا الجامعات دائما يطمحون إلى ممارسة الوظيفة التي يرون فيها مستقبلهم المهني أو قد يرجع إلى شعورهم بالتهميش الذي يقف عقبة أمام تحقيقهم لطموحاتهم التي رسموها في مخيلتهم.

الجدول رقم (13): يوضح منح العاملين فرصة تقديم الأفكار من طرف الإدارة

النسبة %	التكرار	منح العاملين فرصة لتقديم الأفكار من طرف الإدارة
74 %	37	نعم
26 %	13	لا
100 %	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 74% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة في عملهم في حين 26% فقط من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالراحة في العمل.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة في عملهم وذلك للعلاقة السارية بين العامل وزملائه والموظفين ورؤسائه المشرفين بالإضافة إلى تقدير المهارات والخبرات التي يمتلكها العامل وذلك بتقديم المؤسسة له الفرصة للإبداع والتطوير كما أنه راجع كذلك إلى طريقة تقييم أدائه داخل المؤسسة التي إذا أخذت مسارها الصحيح سوف تؤدي إلى الترقية والعلاوة بالنسبة للعامل وان المؤسسة تسعى إلى توفير كل الوسائل والإمكانيات اللازمة والتي تساعد الفرد العامل على أداء عمله بكل سهولة وبدون معاناة، كما أن تولي أهمية إلى الموظف وانشغالاته حتى تولد لديه الشعور بالرضا والانتماء إلى المؤسسة وبالتالي الشعور بالراحة في مكان العمل.

في حين أن بقية الأفراد المبحوثين لا يشعرون بالراحة في مكان العمل وهذا راجع إلى عدم رضا هؤلاء على العمل وظروفه وشعورهم بالتهميش من طرف الإدارة مما يولد لديهم شعورا بعدم الانتماء والأهمية مما يؤثر على راحتهم في العمل وان الفئة هذه لديها علاقات سيئة مع العاملين الآخرين والرؤساء .

وعليه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالراحة والطمأنينة في مكان عملهم ويعتبرونه منزلهم الثاني.

الجدول : رقم (14) يوضح التزام العامل بالواجب نحو أدائه يشعره بالتحسن .

النسبة %	التكرار	إلزام العامل بالواجب بنحو أدائه يشعره بتحسن
94 %	47	نعم
06 %	03	لا
100 %	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 94 % من المبحوثين صرّحوا بأن التزامهم بالواجب نحو أدائهم سيشعرهم بتحسن في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أقرّاء بأن التزامهم بالواجب نحو أدائهم لا يشعرهم بتحسن بـ 6 % .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لأن أغلبية المبحوثين صرّحوا بأن التزامهم بالواجب نحو أدائهم سيشعرهم بتحسن وذلك راجع إلى : معرفة الفرد للمهمة أو الدور المطلوب إنجازها فعندما يدرك الفرد دوره يستطيع القيام به لتقديم أفضل مستوى أداء يتمتع به وبالتالي يشعر هذا الفرد بتحسن عندما يحقق أو يؤدي عمله على أحسن وجه أو قد يعود ذلك إلى إدراك الفرد العامل لأهمية الوظيفة المسندة إليه في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى .

استنتاج الفرضية الأولى .

من خلال تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى والتي تتعلق بـ الفرضية الأولى ثم التواصل إلى النتائج

التالية:

- إن تعرض الأفراد لمواقف حرجة لا يؤثر بدرجة كبيرة على أدائهم وتصرفاتهم وهذا راجع إلى إيمانهم بأن الفرد يتعلم من المواقف والظروف التي تعترض طريقه .
- توجد بعض الضغوطات التي يعاني منها المبحوثين في مكان العمل والتي تؤثر على أدائهم والمهام المنوطة بهم وهذا الشعور بالضغط يختلف بين فئة الذكور والإناث .
- عدم قبول الاتهامات الموجهة إلى المبحوثين وذلك راجع إلى ثقتهم بإمكانياتهم الفنية والعلمية .

ثالثاً: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

تمهيد:

ستتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الفرضية الثانية والمتمثلة في تأثير ضغوط العمل على أداء العامل من حيث التزامه بالواجبات.

الجدول رقم (15) يوضح الاعتقاد بانجاز أعمال خاطئة وفقاً للمستوى التعليمي.

المجموع		مستوى آخر		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي الاعتقاد بالانجاز أعمال خاصة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
% 6	3	% 0	0	%10.34	3	% 0	0	نعم
% 42	21	%66.66	4	%27.58	8	% 60	9	لا
% 52	26	%33.33	2	%62.6	18	% 40	6	أحياناً
% 100	50	% 100	6	%29	29	% 100	15	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول والذي يبين العلاقة بين الاعتقاد بانجاز أعمال خاطئة وفقاً للمستوى التعليمي أن أغلب العمال صرحوا بأنهم أحياناً يقومون بأعمال خاطئة وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 52% مدعمة بفتة الباحثين من ذوي المستوى الجامعي ونسبة 40% للمستوى الثانوي ونسبة 33.33% لفتة المستويات الأخرى في حين أن هناك من صرحوا بأنهم لا يقومون بأعمال خاطئة ونسبة مئوية قدرت بـ 42% وتدعمها في ذلك نسبة 66% لذوي المستوى الآخر ونسبة 60% لذوي المستوى الثانوي ونسبة 27.58% للمستوى الجامعي وفي الأخير قدرت نسبة الذين يعتقدون بأنهم يقومون بأعمال خاطئة بـ 06% من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلبية الباحثين صرحوا بأنهم أحياناً يقومون بأعمال خاطئة وهذا يرجع إلى قلة برامج التكوين المسطرة أو عدم فعاليتها وكفايتها إذا يلعب التكوين دوراً هاماً في تمكين العامل من أدائه لعمله واستيعابه لمختلف التغيرات التي تطرأ على الساحة التكنولوجية أو أنه لا يوجد توافق بين ما يتلقاه العامل في تكوينه العلمي وبين ما تتطلبه الوظائف من

متطلبات « دعم التنسيق بين الجامعة والمؤسسات العمومية » في حين نجد أن من نسبة معتبرة لدى أنها لا تقوم بانجاز أعمال خاطئة فهذا راجع إلى الخبرة والكفاءة التي تتمتع بها واستيعاب لكل الجوانب المختلفة التي تتعلق بكيفية القيام بالأعمال وأدائها بطريقة صحيحة.

إضافة إلى أنها ترى أن كل المعايير والقواعد والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة واضحة وغير غامضة وإضافة إلى استفادة هذه الفئة من برامج تكوينية ساعدتها في فهم وإدراك الواجبات المنوطة بها وكيفية إنجازها بأسلوب سهل وبسيط يجنبها الوقوع في الأخطاء.

وعليه نستنتج أن اغلب المبحوثين عادة ما يقعون في الأخطاء المهنية وهذا راجع إلى عدة عوامل سواء كانت تتعلق بمستواهم التعليمي أو لنفسياتهم.

جدول رقم (16) يوضح إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وفقا لمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
%	ك	%	ك	%	ك	
66%	33	82.60%	19	51.58%	14	نعم
16%	8	8.69%	2	22.22%	6	لا
18%	9	8.69%	2	25.92%	7	أحيانا
100%	50	100%	23	100%	27	المجموع

حسب الاتجاه السائدة العام نلاحظ أن نسبة 66% من المبحوثين صرحوا بأنهم يجزون أعمالهم في الوقت المحدد وتدعمها في ذلك نسبة 82.60% من فئة الإناث ونسبة 51.58% ذكور مقارنة بنسبة 18% من الذين صرحوا بأنهم أحيانا يجزون أعمالهم في الوقت المحدد وتدعمها في ذلك نسبة 25.92% من فئة الذكور ونسبة 8.69% من فئة الإناث في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين صرحوا لا يجزون أعمالهم في الوقت المحدد بـ 16% وهي موزعة على 22.22% بالنسبة لفئة الذكور ونسبة 8.69% بالنسبة لفئة الإناث من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن فئة الإناث صرحوا بأنهم يجزون أعمالهم في الوقت المحدد وذلك لنقص الواجبات الخارجية التي تكلف المؤسسة بما الإناث كما أنهم يرخصن من العمل في وقت مبكر تحسبا لمسؤولياتهن المنزلية ومرعاتنا لوسائل النقل على عكس الذكور وكذلك الذكور يرجع إنجاز العاملين لأعمالهم في الوقت المحدد الى طريقة توزيع وتقسيم المهام والادوار بالاضافة الى وسائل العمل التكنولوجية كالحاسوب التي تساهم في إنجاز الواجبات في وقت قياسي وقد يعود ذلك الى الوقاية المشددة التي يمارسها الرؤساء مما يدفع العاملين الى اتمام مهامهم خوفا من العقوبات والخصومات من الاجر وأن هذه الفئة تعمل جاهدة لكي تنجز أعمالها في وقتها وذلك من اجل تحسين صورتهم للرؤساء وهذا ما يساعدهم على تحسين مراكزهم وترقيتهم في حين ان فئة محدودة ترى انها لا تستطيع إنجاز مهامها في الوقت المحدد وهذا راجع الى وجود بعض العراقيل والمشاكل التي تواجهها أثناء اداء لواجباتها.

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الشعور بعبء المسؤولية والمكافئة المقدمة من طرف الادارة

المجموع		لا		نعم		الشعور بعبء المسؤولية تقدم المكافئة من طرف الادارة
%	ك	%	ك	%	ك	
% 2	1	% 7.14	1	% 0	0	نعم
% 98	49	% 92.85	13	% 100	36	لا
%100	50	%100	14	%100	36	المجموع

يتضح من هذا الجدول والذي يبين العلاقة بين الشعور بعبء المسؤولية والمكافئة المقدمة من طرف الادارة ان اغلب المبحوثين صرحوا بانهم لا تقدم لهم مكافئة من طرف الادارة وذلك بنسبة مئوية 98% مدعمة بنسبة 100% من الذين يشعرون بعبء المسؤولية في مقابل ذلك نجح دان نسبة 2% من المبحوثين الذين صرحوا بانهم يتلقون مكافاة من طرف الادارة وتدعمها في ذلك نسبة 7.14%، من خلال القراءة الاحصائية يتبين لنا ان معظم المبحوثين يشعرون بعبئ المسؤولية ولا يتلقون أي مكافاة على عملهم وهذا راجع الى عدم فعالية نظام الحوافز المنع وعد قدرته على اشباع الحاجات الانسانية ا وان نظام تقييم الاداء لا يقوم على اسس واعتبارات موضوعية سليمة ا وان المكافاة المقدمة من طرف المؤسسة لا ترقى الى مستوى قناعة العاملين واعتمادها على نظم تحفيزية ثابتة وغير مرنة مما يجعلها شيء عاديا كالاجر بالنسبة للعاملين اضافة الى عدم اهتمام الادارة بما يريده ويفضله الموظفين من حوافز سواء كانت مادية او معنوية.

جدول رقم (18) يوضح مساندة الادارة للعامل اثناء مواجهته للالزمات

النسبة %	التكرار	مساندة الادارة للعامل اثناء مواجهته للالزمات
% 36	18	دائما
% 64	32	احيانا
% 100	50	المجموع

من خلال قراءتنا الاولية للجدول تبين لنا ان نسبة 66% من مجموع افراد العينة لا يتلقون المساندة من طرف الادارة عند مواجهتهم الالزمات في حين نجد ان نسبة 36% من المبحوثين التي ترى ان الادارة تقدم لهم أي مساندة من خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا ان اغلب المبحوثين احيانا ما تقدم مساندة او مساعدة من طرف الادارة وهذا راجع الى كون الامكانيات المادية التي تتوفر عليها المؤسسة لا تسمح بذلك او اعتبار الادارة الالزمات التي يقع فيها العمال هي الالزمات شخصية ولا يحق لها التدخل في ذلك بالاضافة الى تهميش الادارة للعامل

واهتمامها بالعمل وتحقيق اهداف المؤسسة بالدرجة الاولى في حين ان الفئة التي تقدم لها الادارة المساندة فهي فئة قليلة وهذا راجع الى المكانة الاجتماعية التي تحتلها هذه الاخيرة اضافة الى تميز هؤلاء الافراد بكفاءة ادائهم واتقانه اوان هؤلاء لهم اقدمية في مجال العمل مما يكسبهم الاحترام والاهمية داخل المؤسسة. نستنتج من خلال النتائج ان اغلب المبحوثين لا تقدم لهم مساندة اثناء مواجهتهم للازمات مما يولد لديهم شعور بعدم الاهتمام والذي ينجم عنه ضغوطات.

جدول رقم (19) يوضح مدى منح العاملين فرصة لتقديم الافكار من طرف الادارة

النسبة %	التكرار	منح العاملين فرصة لتقديم الافكار من طرف الادارة
24 %	12	نعم
68 %	34	لا
08 %	04	احيانا
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان 68 % من المبحوثين يرون ان الادارة لا تمنحهم الفرصة لتقديم افكارهم في حين ان بعض الافراد يرون ان الادارة تقوم بمنحهم فرصة لتقديم افكارهم وذلك بنسبة 24 % وفي الاخير نجد ان 8 % من المبحوثين احيانا ما تمنحهم الادارة فرصة تقديم افكارهم.

من خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا ان اغلب المبحوثين لا تمنح لهم فرصة لتقديم ارائهم وهذا راجع الى سياسة الادارة المتبعة والتي تقوم على مركزية اتخاذ القرار وعدم السماح للعاملين المشاركة فيه اوان الادارة ترى ان افكار وارهء العاملين لا تهدف الى تحقيق المصالح العامة وتحسين مستويات الاداء بل تسعى الى تحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية كم ان اغلب افراد هذه الفئة هم شباب الذين تعتبرهم الادارة قليلاوا الخبرة والتجربة وليست لديهم رؤية واضحة، في حين ان بعض الافراد يقومون بتقديم افكارهم وهذا راجع الى كون هذه الفئة لتحتل مراكز هامة في الجهاز الاداري وأن لها قدرات فكرية وابداعية تمكنها من اعطاء افكار منطقية تناسب والامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

وفي الاخير نستنتج ان الادارة لا تمنح فرصة للعاملين لتقديم افكارهم وارهءهم.

جدول رقم (20) يوضح وجود المتطلبات التي تساعد العامل على انجاز الواجبات (ادائه)

النسبة %	التكرار	وجود متطلبات تساعد العامل في ادائهم
44 %	22	نعم
24 %	12	لا
32 %	16	احيانا
100 %	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول ان اغلبية الباحثين لديهم متطلبات تساعدهم في ادائهم وذلك بنسبة 44 % والذين صرحوا بأنه احيانا تتوفر متطلبات مساعدة على ادائهم بنسبة تقدر بـ 32% بينما نجد ان العمال الذين يفتشون الى متطلبات مساعدة في تادية عملهم تبلغ نسبتهم 24%.

من خلال القراءة الاحصائية نستنتج ان اغلب الباحثين صرحوا بأنه هناك متطلبات تساعدهم في ادائهم وذلك راجع الى المحيط الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل ويشمل النظافة التهوية والاضاءة بالاضافة الى مكاتب مريحة والات مستحدثة لتسهيل العملية الادارية وبالتالي تحسين الاداء بالنسبة للعاملين كما لسياسة تعامل المشرف والمدير دور في اداء العامل فهذا الاخير اذا توفرت لديه هذه المتطلبات فإن ادائه يسوف يشهد الارتفاع والتحسين اضافة الى ان المؤسسة تعمل جاهدة على توفير المناخ التنظيمي الملائم المسد على انجاز المهام والواجبات او قد يرجع ذلك الى سياسة التخطيط المتبعة من قبل المؤسسة التي تشمل كل جوانب التنظيم من امكانيات سواء اكانت مادية او معنوية والعمل على توفير كل الوسائل.

جدول رقم (21) يوضح اتقان العامل لادائه

النسبة %	التكرار	اتقان العامل لادائه
94 %	47	نعم
6 %	3	لا
100 %	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا ان الاتجاه العام لاغلب الباحثين يصل الى نسبة 94 % من الذين صرحوا بانهم يقومون باتقان ادائهم لتليها نسبة 6 % من الذين صرحوا انهم لا يتقنون ادائهم. من خلال القراءة الاحصائية نستنتج ان اغلبية الباحثين صرحوا بانهم يتقنون ادائهم وذلك راجع للمستويات التعليمية المختلفة للموظفين كالمعرفة والمهارة وكذا ظروف العمل المادية والمعنوية داخل المؤسسة.

استنتاج الفرضية الثانية:

- بعد استعراضنا للجداول الاحصائية المتعلقة ببيانات الفرضية الثانية والتي تتمحور حول تأثير ضغوط العمل على اداء العامل من حيث التزامه بالواجبات المنوطة به توصلنا الى بعض النتائج والتي يمكن ان نوجزها كالآتي:
- اغلب المبحوثين الذين يعتقدون ويقومون بانجاز اعمال خاطئة هم من الاشخاص الذين لديهم مستوى تعليمي متدني.
 - الادارة لا تقدم مكافاة للعمال على القيام بواجباتهم على اكمل وجه ولا تطبق كذلك عنصر الترقية.
 - اغلب المبحوثين صرحوا بانهم يمتلكون متطلبات تساهمهم على ادائهم نظرا لطبيعة المحيط الداخلي للمؤسسة.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

ان النتائج التي تنتمي اليها دراسة تكون مقيدة بطبيعة ميدان البحث والاشكالية والفروض المعتمدة بحيث لا يمكن تن..... بشكل مطلق وعليه سنحاول عرض النتائج كالتالي:

- جاءت النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى بأن:

تعرض الافراد لمواقف حرجة لا يؤثر بدرجة كبيرة على ادائهم وتصرفاتهم وهذا راجع الى ايمانهم بأن الفرد يتعلم من المواقف والظروف التي تعترض طريقه.

- توجد بعض الضغوطات التي يعاني منها المبحوثين في مكان العمل تؤثر على ادائهم والمهام المنوطة بهم وهذا الشعور بالمسؤولية وذلك راجع الى ثقتهم الفنية والعلمية.

جاءت النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية كالآتي:

- ان اغلب المبحوثين يعتقدون بانجاز اعمالا خاطئة هم من الاشخاص الذين لديهم مستوى تعليمي متدني.

- الادارة لا تقدم مكافاة للعمال على القيام بواجباتهم على اكمل وجه ولا تطبق كذلك عنصر الترقية.

- اغلب المبحوثين صرحوا بانهم يمتلكون متطلبات تساعدهم على ادائهم نظرا لطبيعة المحيط الداخلي للمؤسسة.

- كما راينا من خلال هذا العرض لاهم نتائج الدراسة تبين لنا ان هناك علاقة كبيرة بين ما يعانيه المبحوثين من مصادر الضغوط المهنية على فعالية ادائهم سواءا بمتطلبات العمل او الضغوط التي تفرضها بيئة العمل الداخلية او تلك الضغوط المرتبطة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية للعمال.

خاتمة

لقد زاد الاهتمام بضغط العمل والأداء العامل في الآونة الأخيرة لأهمية نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين , وكذلك لأهمية نتائجه في التأثير على سلوك الفرد ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمؤسسة التي يعملون بها , ولأن ضغوط العمل من الموضوعات الواسعة والمتشعبة التي يصعب تغطيتها في دراسة واحدة فقد قصرت دراستنا على ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء في المؤسسة المصالح الفلاحية لولاية غرداية في جانبها التطبيقي التي كان مبحثها عمال هذه المؤسسة مما ينتج عنها اختلاف في الضغوط والأداء وعليه إن التركيز على النواحي السلوكية والنفسية العاملين من العناصر الرئيسية والمؤثرة في فاعلية أي مؤسسة وكفاءتها , يوصفها عوامل تدعم تفعيل موارد القوى العاملة فيها , وتحتوي ضغوط العمل جميع العوائق المادية والنفسية التي تؤثر على سلوك العاملين وقد تقف في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وعملية التطوير السليم الذي يقوم على توفير بيئة مناسبة تقدم المساندة لكافة العمال من أجل تطوير أدائهم وتحفيزهم على المشاركة الفعالة , وكذلك السعي إلى توفير المناخ الوظيفي الملائم للموظفين ومنه يمكن تحقيق العمل وتحسين ظروف البيئة للعمل.... الخ

وأخير لا يمكن التوقف عن هذا المجال فحسب نل يجب دراسته من عدة زوايا أخرى كي نعطي صورة شاملة وتكشف العيوب ويمكن تصحيحها لتفادي أخطار هذه الضغوط ومدى تأثيرها على الفرد العامل.

المراجع

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

1. أندر ودي سيزلاقي ومارك جي ولاس, السلوك التنظيمي والأداء, معهد الادارة العامة, الرياض 1991ص182.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة, الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي, دار النهضة العربية بيروت 1999ص50.
3. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر, عمان, 2002.
4. أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات لقياس وتقييم أداء الموظفين, منشأة المعارف, عمان, 2004,ص 166.165.
5. أحمد سيد مصطفى: ادارة الموارد البشرية من منظور ق 21, الجامعة الاسكندرية القاهرة 2000, ص 388.
6. ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين مرسى: الادارة الاستراتيجية, مفاهيم نماذج, الدار الجامعية, القاهرة, 2003, ص 422.
7. حمدي ياسين, علي عسكر, حسن الموسوى: علم النفس الصناعي والتنظيمي, دار الكتاب الحديث, الكويت ط 1, 1999.
8. حسين حريم: السلوك التنظيمي, دار ومكتبة الحامد, عمان, 2004.
9. حسان هشام: منهجية البحث العلمي, دار النهضة العربية, القاهرة, ط 2, 2007.
10. جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2003, ص 415.
11. جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل, أترك للنشر والتوزيع, القاهرة, 2004.
12. جيرالد جريرج, روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات, تر: رفاعي محمد رفاعي, إسماعيل علي بسيوني, دار المريخ للنشر, السعودية 2004.
13. خير كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال منهج تحليلي, دار حرير للنشر والتوزيع, عمان, 2006.
14. رابر ميراييل ودايك جورج: إدارة الأزمات والضغوط في العمل والحياة الخاصة, ترجمة: باهر عبد الهادي, دار المعرفة للتنمية البشرية, الرياض, 2002.
15. راوية حسن: السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, مصر, 2004.
16. رونالد. ي ريجيو: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي, تر: فارس حلمي, دار الشروق للنشر والتوزيع, الأردن, 1999.

17. زهير ثابت: كيف تقييم اداء الشركات العاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
18. سارزيف حرير: ادارة الضغوط من اجل النجاح، مكتبة جرير، الرياض، 1999.
19. سنان موسى الموسري: ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الاردن، ط1، 2006.
20. سعيد يس عامر: علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، مركز وابد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، ط2، 1998.
21. شوقي ناجي جواد: ادارة الاستراتيجية، دار ومكتبة العائد، القاهرة، ط1، 2000.
22. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
23. عادل عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
24. عادل محمد زايد: ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، (د، د، ن،)، القاهرة، 2003.
25. عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
26. عقلة محمد المبيضين: النظام المحاسبي الحكومي وادارته، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
27. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
28. علي محمد عبد الوهاب: ادارة الافراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط2، 1975.
29. عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
30. عثمان فاروق السيد: القلق وادارة الضغوط، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
31. علي عسكر: الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005.
32. علي عسكر: ضغوط الحياة واساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط3، 2003.
33. فضيل دليو واخرون: اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999.
34. فريد فهمي زيادة: وظائف منظمات الاعمال، مدخل معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
35. كاظم نزار الركابي: الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004.
36. كامل برير: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1997.
37. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظري والتطبيقي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
38. محمد مسلم: مدخل الى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2004.

39. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2002.

40. مهدي حسن زويلف: ادارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن، 2003.

41. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الاردن، ط2، 2003.

❖ الرسائل الجامعية:

42. امال حواطي: استراتيجيات الاصلاح والتطوير التنظيمي واثارها على اداء العاملين داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الخلفة، الجزائر، 2009-2010.

43. اسيا اعساس: التخطيط والرقابة على الانتاج في المؤسسة الانتاجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000-200.

44. سعيد بن عميقان سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي للاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية غير المنشورة، جامعة نايف، 2004-2005.

45. عادل عشي: الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس، تقييم، رسالة ماجستير في علم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2004-2005.

46. مانع صبرينة: ضغوط العمل واثارها على اداء الاساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع غير منشورة، باتنة، 2007-2008.

47. وليد عبد المحسن الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة الماجستير، قسم العلوم الادارية، غير منشورة، جامعة نايف، 2006-2007.

❖ المراجع الأجنبية:

48. Martory Bernard. Contrôle de gestion social. 2émé édition. Paris. Librairie Vuibert.1999.

49. Dictionnaire Larousse de la langue française 2001.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي بغيرداية

معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل كلاسيكي

ضغوط العمل وأثر فعاليتها على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية بغيرداية

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته أما بعد

نحن طلبة علم الاجتماع بالمركز الجامعي بغيرداية ,يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لغرض جمع المعلومات اللازمة عن دراسة التي نحن بصدد إنجازها في إطار التحضير لمذكرة تخرج بعنوان ضغوط العمل واثـر فعاليتها على

أداء العامل داخل المؤسسة وذلك لنيل شهادة الليسانس تخصص تنظيم و عمل وهي موجهة إلى أفراد عمال مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية ونجاح هذه الدراسة متوقف على تعاونكم معنا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها

ستبقى في كنف السرية التامة ولن تستغل إلا لأغراض علمية فقط.

الموسم الجامعي 2011-2012

ضع علامة (x) على الخانة المناسبة

-البيانات الشخصية

(1)-السن من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

(2) الجنس ذكر أنثى

(3) المستوى التعليمي ثانوى جامعي

مستوى آخر

(4) الحالة الاجتماعية أعزب (ة) متزوج (ة) حالة أخرى....

(5) الخبرة المهنية من 1 إلى 10 سنة

10 إلى 20 سنة

20 إلى 30 سنة

أكثر من 30 سنة

(6) هل تشعر بالراحة في عملك؟ نعم لا إذا كان لا لماذا

.....

(7) هل لديك متطلبات تساعدك في أداء عملك؟ نعم لا أحيانا

(8) هل تجد نفسك في مواقف حرجة؟ نعم لا إذا كان نعم فما هي

.....

(9) هل تؤثر هذه الموقف الحرجة ذاتك نعم لا

(10) هل أنت تحت ضغط مقارنة بالأشخاص الآخرين؟ نعم لا

- 11) هل تشعر بعبء المسؤولية ؟ نعم لا
- 12) هل تعتقد أنك تنجز أعمالاً تظن أنها خاطئة نعم لا أحياناً
- 13) هل تشعر بتقارب في الأعمال بين المهام المطلوبة واعتقاداتك الخاصة ؟
-

14) هل منحك إدارة المؤسسة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل ؟

نعم لا أحياناً

15) هل تعلم الإدارة عن الأعمال التي تعمل بها تطوعياً ؟ نعم لا

16) هل تشعر أنك لا يقدرها الآخرون ؟ نعم لا

17) هل تجد نفسك أحياناً في مأزق بين المسؤولين والموظفين معك ؟ نعم لا

18) هل تستطيع أن تصبر أمام شخص عادى يتهمك بعدم المسؤولية ؟ نعم لا

إذا كان نعم ما هي الإجراءات التي تتخذها معه ؟

19) هل ترى أن هذه الوظيفة تحدد مسارك المستقبلي ؟

20) هل التزامك بالواجب نحو أداؤك يشعرك بتحسن ؟ نعم لا

21) هل ترى أن التغيب و التأخر عن موعد العمل يسبب للمؤولين بعض الانزعاج و التذمر ؟ نعم لا

22) كيف هي العلاقة بينك و بين الموظفين أثناء العمل

ممتاز متوسطة سيئة

23) هل تشعر بالارتياح أثناء العمل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (لا) فهل هذا راجع إلى

سوء التفاهم الزملاء

سوء التفاهم مع المشرفين

ظروف خاصة

عدم الارتياح في العمل بهذه المؤسسة

(24) هل تشعر أن الأداء العمل الذي تمارسه لا يرقى لمستوى طموحك ؟ نعم لا أحيانا

(25) هل تخاف من سن التقاعد ؟ نعم لا أحيانا

(26) هل تتأثر بالعادات والتقاليد أثناء العمل ؟ نعم لا أحيانا

(27) هل تفكر بمشاكلك الشخصية أثناء العمل ؟ نعم لا أحيانا

(28) هل تفكر بمشاكلك الاقتصادية أثناء العمل ؟ نعم لا أحيانا

(29) هل تفكر بمشاكلك الاجتماعية أثناء العمل ؟ نعم لا أحيانا

(30) هل تتقن أدائك في العمل ؟ نعم لا

(31) إذا خفقت في أدائك هل تجتهد في تصحيحه ؟ نعم لا

(32) كيف تنظر إلى أدائك مقارنة مع أداء الآخرين ؟ سيئا جيدا

(33) هل تقدم لك الإدارة مكافأة عند ما تقوم بعمل متميز ؟ نعم لا

(34) هل تتلقى مساندة أثناء مواجهة اللزمات في العمل ؟ نعم لا أحيانا

إذا كان نعم كيف هي المساندة.....

(35) هل تخطط لأداء عمالك قبل أن تقوم به ؟ نعم لا أحيانا

(36) هل تنجز أعمالك في الوقت المحدد ؟ نعم لا أحيانا

إذا كان لا فما هي الأسباب التي لا تدعك تنجز أعمالك في الوقت المحدد

كثرة المصالح

العمل الذي تكلف به لا تستطيع أن تقوم به لوحدك

الزوار

الانتقال إلى مصالح أخرى

37) هل تعتقد على ذاتك في تنفيذ العمل ؟ نعم لا

38) هل تعتمد على الجماعة في انجاز وظيفتك ؟ نعم لا

39) كيف تنظر إلى العمال وهم يمرون بظروف صعبة في العمل ؟ هل تساعدكم : نعم لا

40) هل تقوم بعملك كما هو ممكن في حالة وجود ضغط عمل ؟ نعم لا

41) هل إذا توفرت لك ظروف عمل أخرى في مؤسسة مغايرة هل تفكر في الذهاب ؟

.....