

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 "محمد بن احمد"

كلية العلوم الاجتماعية



- قسم :علم اجتماع .
- تخصص :عمل وتنظيم .
- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماسترالموسومة :

الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي

" دراسة ميدانية :الملحقة الادارية لبلدية المقراني – وهران نموذج "

- من اعداد الطالبة :
- بوطيح نسيمة .
- تحت اشراف الأستاذ:
- عمشاني مصطفى .

- أعضاء لجنة المناقشة :
- أ.د مولاي الحاج مراد
- أ عمشاني مصطفى
- أ.د بن يزة عبد الرحمان
- رئيسا .
- مشرفا و مقررا .
- عضوا مناقشا .
- جامعة وهران "2"
- جامعة وهران "2"
- جامعة وهران "2"

السنة الجامعية :2015- 2016 .

" اهداء "

- أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
- أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء .
- وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة .
- وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً .
- إلى أساتذتي .
- إلى زملائي وزميلاتي .
- ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح برقه يضيء الطريق أمامي .
- إلى من علمني النجاح والصبر .
- إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين .
- أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح .

"شكر"

- الحمد لله أولاً و آخراً .
- أقدم شكري و امتناني الى جميع من أعانوني و ساعدوني في اخراج هذا البحث بفضلهم و جهدهم على الآراء القيمة التي أبدوها لي و خصوصا مشرف البحث الأستاذ " عمشاني مصطفى " و الى الهيئة التدريسية في قسم العلوم الاجتماعية عموماً . و راجية من الله أن أكون قد أصبت أكثر مما أخطأت وأن يستفاد مما بذلت من جهود . أملاً أن أكون قد أعطيت الموضوع بعضاً من حقه .
- "و أسأل الله أن يعلمنا ما ينفعنا . و ينفعنا بما علمنا . و الله ولي التوفيق " .
- أقدم شكري لموظفي الملحقة الادارية لبلدية المقراني " وهران " .

- الفهرس :

- المقدمة أ
- الاطار العام لاشكالية الدراسة :
- الاشكالية 09
- الفرضية 10
- أهمية الدراسة 12
- أسباب الدراسة 12
- أهداف الدراسة 13
- تحديد المفاهيم الأولية للدراسة 13

- الفصل الأول : الضغوط المهنية :
- ❖ تمهيد 17
- (1-1) تعريف الضغوط المهنية 18
- (2-1) عناصر الضغوط المهنية 20
- (3-1) مراحل الضغوط المهنية 22
- (4-1) أنواع الضغوط المهنية 24
- (5-1) مصادر الضغوط المهنية 26
- (6-1) الآثار المترتبة على الضغوط المهنية 41
- (7-1) أساليب مواجهة الضغوط المهنية 43

- الفصل الثاني: الأداء الوظيفي :

❖ تمهيد 49

50..... (1-2) تعريف الأداء الوظيفي

51..... (2-2) عناصره و محدداته

52..... (3-2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

53..... (4-2) أهمية قياس الأداء البشري

54..... (5-2) طرق قياس الأداء الوظيفي و طرق تحسينها

56..... (6-2) مؤشرات الأداء الوظيفي

57..... (7-2) أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة

58..... (8-2) العلاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي

- الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية :

62..... (1-3) بطاقة تقنية حول المؤسسة

65..... (2-3) المنهج و أداة الدراسة

65..... (3-3) المجتمع و عينة الدراسة

65..... (4-3) عرض النتائج و تفسيرها

75..... (5-3) استنتاجات

- خاتمة 76

- قائمة المصادر و المراجع .

- الملاحق .

- المقدمة :

يشهد العالم تحولات عديدة تمس جميع مجالات الحياة " الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ،الثقافية و التكنولوجية، مما أقحم المؤسسات بمختلف تخصصاتها في مواجهة عدة تحديات كالتطور التكنولوجي الهائل ، شدة المنافسة و العولمة ، الأمر الذي أوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من تطور و تغير في المحيط الذي تنشط فيه ، و البحث عن أنجع السياسات لتحقيق أهدافها ، و المحافظة على بقائها و استمرارها ، و بالموازاة مع ذلك فقد صاحب هذا التغير تغيير في أسلوب الحياة التي أصبحت تفرض على الفرد العامل مطالب جديدة و مستمرة ،وأدوار مختلفة تماشيا مع العصر وما لحق به من تطور و تغير مستمرين ، وأن يعمل و يؤدي أكثر و ينافس بقوة للبقاء في الوظيفة التي تحدد قيمته و مكانته في المجتمع ، لكن كل هذه الوقائع لها آثار ونتائج على العامل صحيا و نفسيا و مهنيا ،وذلك بسبب الضغوط التي قد تواجهه و التي تتفاوت في مستوى قوتها من شخص لآخر نتيجة للمواقف التي يتعرض لها و ما يصاحبها من حالات القلق و التوتر مما قد تؤثر على مستويات أدائه في العمل و موقفه اتجاه عمله و منظمته ، خاصة اذا أخذنا بعين الاعتبار أن العامل الذي يقضي جزءا كبيرا من حياته في تلك المنظمات و بيئاتها .

لذلك تناولت في هذه الدراسة متغيرين " الضغوط المهنية " و " الأداء الوظيفي " لأجل الوصول الى طبيعة العلاقة التي تربط بينهما ،و سوف نتطرق الى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع و في البداية حددنا "الاطار العام لاشكالية الدراسة :التمثلة بطرح مشكلة البحث و فرضياته ،و أهدافه وأهميته و مصطلحاته" ،ثانيا" الجانب النظري، و المقسم الى قسمين الفصل الأول :الخاص " بالضغوط المهنية و سوف نستعرض فيه :تعريفه ، عناصره ، مراحلها ، أنواعه و أهم المصادر المسببة له ، و الآثار المترتبة عنه و بعض الأساليب لمواجهة الضغوط المهنية" و الفصل الثاني: الخاص " بالأداء الوظيفي و سوف نتطرق فيه الى :ماهيته ، عناصره و محدداته ، و أهميته"، أما الجانب التطبيقي الخاص باجراءات الدراسة الميدانية فخصصناه في الفصل الثالث و يتكون من: بطاقة تقنية حول المؤسسة ، الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و أداة الدراسة ، مجتمع و عينة البحث ، و أخيرا عرض النتائج و تفسيرها ، ثم استنتاجات، و خاتمة .

الإطار العام لأشكالية الدراسة

• عناصر الاطار العام لاشكالية الدراسة :

✓ الاشكالية .

✓ الفرضية .

✓ أهمية الدراسة .

✓ أسباب الدراسة .

✓ أهداف الدراسة .

✓ تحديد المفاهيم الأولية للدراسة .

✓ الإشكالية :

يعيش الفرد في مجتمع يتسم بالتطور السريع في مختلف الميادين تماشياً مع ازدياد و تنوع حاجات الأفراد و الصعوبات التي قد تواجهه في اشباعها و الوصول اليها ، مما يجعله يضاعف جهده في العمل للوصول الى حالة من الاستقرار . و هذا التغيير له تأثيرات على الفرد و بيئته التنظيمية و التي بدورها تعتبر جزء من المجتمع . وهنا تكمن المشكلة في أن معظم الأفراد يتعرضون لعدة مستويات من الضغوط التي تربطه بعمله ، و ما تخلفه من توترات و مشاكل نفسية و مشاكل في عمله .

و عليه فان الدراسة الحالية تندرج حول موضوع ماهية الضغوط المهنية ؟ و ما أثرها على أداء العامل؟ فكثيراً ما يواجهون في المنظمة مواقف عديدة يتعرضون خلالها لاضطرابات يصعب التعايش و التكيف معها ، والتي مع استمرارها قد تؤثر على صحتهم و علاقاتهم الاجتماعية، و بالتالي ينعكس على أدائهم و مردودهم الوظيفي ، وقد تعمل على الحد من قدرتهم على تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة .

لذلك تنطلق هذه الدراسة في البحث عن العوامل الأساسية المؤدية لهذه الضغوط؟ و التي تعتبر من المظاهر و الأمراض المنتشرة حالياً لدى الأفراد العاملين و الناتجة عن مصادر مختلفة ، من بينها المصادر المهنية المتعلقة بمهنة الفرد و التي من الصعب ادراكها و معرفتها مباشرة و المتميزة بصعوبة التعامل معها الا مع مرور الوقت ، والتي يتوضح مفعولها خلال أداء العامل .

لذلك ارتأينا التركيز خلال البحث دراسة أهم المسببات التي تؤدي الى حدوث الضغوط و ظهورها؟ و المشاكل التي قد يتعرض لها العامل و تعارضه؟ ، و الضغوطات التي تنتج عنها؟ معتمدة على توضيح أهمية قطاع ادارة البلدية الذي يعد من القطاعات الحساسة و الحيوية و الأكثر عرضة للضغوط اذ تقدم خدمات دائمة للمواطنين ، و من المؤسسات التي يشترط عليها العمل المنسق ، و الأداء الفعال و ذلك راجع لطبيعة مهنتهم التي تتطلب التركيز و الحيلة و الحذر و الانتباه الدائم مع المسؤولين ، لذلك لا بد على العامل أن يتمتع بالحماسة و الرغبة الذي يكون كدافع قوي لانجاز المهمة الموكلة اليه تحت جميع الظروف التي قد تسبب في حدوث ضغوط مهنية كالظروف العائلية و مسؤولياتها، و الظروف المهنية كنقص العاملين مقابل زيادة العمل ، وكثرة المواطنين و الروتين الاداري ، مع العطاء الدائم و بذل جميع الجهود للوصول الى أحسن النتائج و العمل ، فهو مطالب بحكم مهنته و المجتمع أن تكون له قابلية دائمة نحو انجاز الوظيفة ، و تقديم خدمات نافعة للفرد و المجتمع ، ولكن على الرغم من ذلك

فهو انسان له قدرات و امكانيات جسدية و نفسية محدودة و تتأثر حالته و دافعيته للعمل و العطاء سلبا و ايجابا بما يحيط به .

ومما سبق نطرح التساؤلات التالية :

- هل للضغوط المهنية علاقة بالأداء الوظيفي؟
- هل الضغوط المهنية لها تأثير على الأداء الوظيفي؟

✓ الفرضية :

يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بالفروض، و يمكن اعتبارها حلقة وصل بين العمل الميداني و النظري، و لهذا أصبح من الضروري حين الحديث عن البحث العلمي توفر الفروض لأنها أحد دعاماته.

و من المهم جدا أن يشمل هذا البحث على فروض تتماشى مع طبيعة الإشكالية التي أثارها هذه الدراسة، و لذا فهذه الدراسة تنطلق من فرضيتين و هما :

- توجد علاقة ما بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي .
- للضغوط المهنية أثر على الأداء الوظيفي .

✓ أهمية الدراسة :

- تعاني العديد من المنظمات في العصر الحالي على اختلاف أنواعها من ازدياد انتشار الضغوط المهنية داخل بيئتها التنظيمية ،و التي ان استمرت تترك آثارا على حالتهم الصحية و على أدائهم الوظيفي و شعورهم بعدم الرضا و الاستقرار.لذلك يجب دراسة أهم المصادر التي تنتج عنها هذه الضغوط و كيفية تأثيرها على الأفراد .
- وتتيح هذه الدراسة فرصة توجيه الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيمات للفت النظر إلى أن الاستثمار الحقيقي يكمن في هذا العنصر باعتباره هو محور وجوه تحقيق التنمية والأهداف المراد الوصول إليها بعدما كان الاهتمام به ينحصر في إطار ضيق.
- أشارت الكثير من الدراسات لارتباط الضغوط المهنية بالرضا الوظيفي .الدافعية نحو العمل الأداء و الانتاجية .التغيب عن مكان العمل .و تأثيرها على الصحة الجسدية و النفسية للعاملين مما يبين أهمية التصدي لها و معالجتها .
- تدعيم المكتبة العلمية ببحث متواضع علميا وعمليا، يمكن أن يكون كمرشد للطلبة المقبلين على إجراء البحث العلمي.
- كون البلدية من أهم ركائز الديمقراطية الادارية المحلية و قربها من المواطنين ، يجعلها الأقدر على ادراك احتياجاتهم المحلية .

✓ أسباب اختيار الموضوع :

- الذاتية: رغبة الباحثة في دراسة الضغوط المهنية . و تحديد مختلف أنواع الضغوط التي يتعرض لها العامل و انعكاساتها على نجاحهم في قيامهم بواجبات عملهم .
- الموضوعية: الوزن العلمي للموضوع كونه يدرس ظاهرة عصرية و هي الضغوط المهنية للعامل و باعتباره موضوع حديث .
- الآثار المترتبة عن هذه الضغوطات المشكلة في مجموعة من السلوكيات كالاهمال . اللامبالاة .التغيب عن العمل . و التي قد تؤثر على المردود الأدائي للفرد و على المؤسسة اجمالا .

✓ أهداف الدراسة :

- التعرف على ماهية الضغوط المهنية وأهم مصادرها .
- معرف العلاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي . و ان كانت لها تأثير على الأداء الوظيفي
- معرفة و ابراز طبيعة هذا التأثير الذي تحدثه هذه الضغوط المهنية ان كانت ايجابية أو سلبية.

✓ تحديد المفاهيم :

- يعالج هذا الجزء المفاهيم الواردة في الدراسة، حيث يفرض الأسلوب المنهجي على الباحث نقطة ذات أهمية كبيرة للأعمال التي يقومون بها في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بإعطاء توضيحات للمفاهيم التي هي عبارة عن "تصورات ذهنية عامة ومجردة لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينهما"
- كما أن المفاهيم أيضا معاني مجردة وفكرة من خلالها يمكن الوصول إلى مشروع معين وهو مطابق لفلسفة والمعنى المجرد يمكن أن يكون عاما وقابل للشرح، وتحديد المفاهيم خطوة أولى في أي مشروع.
- **الضغوط المهنية :** حالة تصيب الفرد نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل لتعرضه لمثيرات ذاتية و بيئية تفوق طاقته التكيفية و ينتج عنها مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر على الحة النفسية و الفسيولوجية .
- **الأداء :** هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة اليه .حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .
- **الأثر:** يشير هذا المصطلح من الناحية اللغوية و هو يشتق من أثر، يؤثر تأثيرا في الشيء:ترك فيه أثرا، في حين أن الأثر هو العلامة و يجمع على آثار.
- إن التأثير في المعنى الواسع للكلمة، يمكن تعريفه مثل أي شكل للفعل من قبل "أ" (المؤثر) يمارس بطريقة فعالة على "ب" (المتأثر). ينتمي التأثير إذن إلى فئة علاقة السلطة، وأن يكون لدى "أ" تأثيرا كما لو كان لديه سلطة .يعني بالنسبة له القدرة على تبديل فعل "ب" في اتجاه اختيار "أ"

عن قصد .لأنه يعتبر التوجه الجديد ل "ب " أكثر ملائمة لمصالحه الخاصة، إن ممارسة التأثير على "ب "يعني بالنسبة ل"أ " جعله يتعاون عبر إقناعه،أو على العكس عبر رده.

- **البلدية :** هي مؤسسة ادارية تجمع في طياتها أفراد عمال و اداريين يربطهم هدف واحد هو خدمة المجتمع و تنميته .

الفصل الأول: الضغوط المهنية .

• عناصر الفصل الأول : الضغوط المهنية :

❖ تمهيد .

- 1-1 تعريف الضغوط المهنية .
- 2-1 عناصر الضغوط المهنية .
- 3-1 مراحل الضغوط المهنية .
- 4-1 أنواع الضغوط المهنية .
- 5-1 مصادر الضغوط المهنية .
- 6-1 الآثار المترتبة على الضغوط المهنية .
- 7-1 أساليب مواجهة الضغوط المهنية .

❖ تمهيد :

تعد الضغوط المهنية من الظواهر الشائعة في حياتنا اليوم وفي المؤسسات التنظيمية، ومن المفاهيم الأساسية في العلوم الانسانية و الاجتماعية .فالانسان يشعر بالراحة حين يصل لاشباع حاجاته ،و يشعر بالضيق اذا ما لم يشبعها أو فشل في تحقيقها. فهي رافقت الانسان منذ وجوده على الأرض وبدء عمله فيها: من صيد و حرث ،وبرزت هذه الظاهرة باعتبارها سمة من سمات عصرنا الحالي مرافقة لعدة عوامل وأسباب أدت الى ظهورها من مشاكل في الحياة اليومية، الصراع و التنافس في المؤسسة ،التغير و التقدم الكبير للعالم و انتشارها الكبير في جميع المجالات: خاصة مجال العمل، فكم من عامل يطمح للحصول على مزايا: ترقية و استراحة ،ولا يحصل على مبتغاه وبالتالي يقع فريسة للضغوط و الاحباط و التي يمتد تأثيرها ليشمل مختلف جوانبه الصحية و النفسية المهنية ونتاجيته في أدائه في المنظمة، مما ينعكس في الأخير سلبا عليه كعامل و علي المنظمة بشكل خاص و على المجتمع بشكل عام .

1-1) تعريف الضغوط المهنية :

عندما نتحدث عن الضغوط فاننا نعني بذلك قضية لازمت الانسان منذ وجوده هدفه هو العمل الذي كان و لازال مصدر شقاء و سعادة و ما ترتب عنه من مخاطر و تحديات أرغمته على مواجهتها و التكيف مع بعضها .

• التعريف اللغوي :

- الضغط "stress" مشتق من الفعل اللاتيني "stringers" استخدمت في القرن 17 الذي يعني : "ضيق ،شدة، المحنة، البلاء". وخلال القرن "18- 19" أصبح يشير الى "القوة، الضغط الاجهاد ،التوتر." ثم استخدم في العلوم الأخرى خصوصا علم النفس ليدل على "الموقف الذي يكون فيه الفرد واقعا تحت اجهاد افعالي نفسي أو جسمي ". (1)

• التعريف الاصطلاحي :

- تشير كلمة الضغط في العمل" لمجموعة من التغيرات الجسمية و النفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له"، و "ضغط العمل يعكس التوافق الضعيف بين الفرد و المواقف التي يتعرض لها في محيط عمله "و، يحدث" الضغط في المواقف التي يدرك فيها أن قدراته لمواجهة متطلبات المحيط هي التي تسبب له ضغط مهني و تغيرات جسمية و نفسية كالتوتر التي تحدث للفرد" وهي "عملة تهيئة أو استعداد للتكيف مع تغيرات المحيط الضاغطة فهي تجهز الفرد لمواجهة مسببات الضغط و التعامل معها أو الهروب منها أو تجنبها".
- و يرى " نورمان، و بهر"أن:" مرده الى تفاعل الشخص مع محيط عمله".
- و يرى " ويليامس:" أنه رد فعل لحاة داخلية أو بيئية مطولة تتجاوز فيها قدرات افرد التكيفية و قابليته العقلية".
- يعرفه" زهير أحمد الصباغ:" الضغوط المهنية على أنها الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل و شخصية الاداري على حالته الجسمية و النفسية و التي قد تدفعه لتغيير سلوكه الاعتيادي و انخفاض أدائه الوظيفي ". (2)

(1)- شحاتة حسن ، زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية و النفسية ، الدار اللبنانية المصرية ، لبنان ، 2003، ص 208 .

(2)- منى عبد الحليم ، مدخل الصحة النفسية في المجال الرياضي ، دار الوفاء للدنيا للطباعة و النشر، ط1 ، الاسكندرية، مصر، ب.سنة ،ص 35 .

✓ ان كرات "Mc crath" يرى في الضغط هو" ادراكا لاختلال حقيقي بين متطلبات موقف معين و القدرة على الاستجابة، في ظروف يكون توقع الفشل و عدم التوافق ذا أهمية بالنسبة للفرد فالناس لا يستجيبون بنفس الكيفية لنفس المتطلبات، فما يعتبر مصدر قلق للبعض يمكن أن يكون مصدرا محفزا بالنسبة للآخرين. و هذا تتحكم فيه عوامل كثيرة نذكر منها:

- أ- الفروق الفردية: التي تجعل الناس يدركون عناصر الموقف و مكوناته بأشكال مختلفة
- ب- التجربة: التي يمر بها الفرد ناجحة كانت أو فاشلة تؤدي الى اضعاف قدرته على التكيف أو تزيدها قوة فتساعده على احداث الاستجابة المناسبة و المتوافقة .
- ت- العلاقات الانسانية: بمفهومها الخاص أو العام أي مع الزملاء و المسؤولين و كونها عنصرا ايجابيا داعما في الحصول على تواصل اجتماعي و مهني، أو سلبيبا خلق صراعات و اختلافات في العلاقات الاجتماعية .كل هذه العوامل تسهم في نسج طبيعة الاستجابة ازاء الظروف و المواقف الضاغطة . (3)

✓ ومن خلال ذلك نلخص مفهوم للضغط فيمايلي :

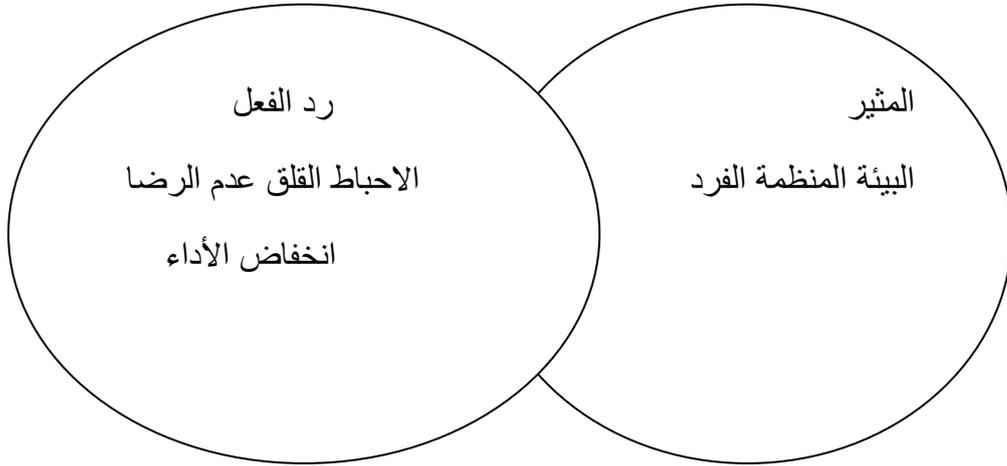
"يكون الضغط عندما تكون متطلبات المحيط أكبر من قدرات الفرد عي التكيف المهني أو الاجتماعي و هذا مرتبط بمدى ما يوليه هذا الفرد من أهمية لمواجهة هذه الممتطلبات أو عدم مواجهتها ."

(3)-منى عبد الحليم – مرجع سبق ذكره ص40

2-1) عناصر الضغوط المهنية :

توجد عدة عناصر حددها "سيزلاقي و والاس" في ثلاثة عناصر وهي :

- أ- **عنصر المثير**: يحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط و قد يكون مصدر هذا العنصر البيئة او المنظمة أو الفرد .
- ب- **عنصر الاستجابة**: يتمثل في ردود الفعل الفسيولوجية و السلوكية و النفسية و المهنية التي يبدئها الفرد من قلق و احباط و عدم الرضا عن العمل.
- ت- **عنصر التفاعل**: وهو التفاعل ما بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة و بأن هذا التفاعل من عوامل البيئة و العوامل التنظيمية من: العمل و المشاعر الانسانية ، و ما يترتب عليه من استجابات، و الشكل التالي يوضح عناصر الضغط :



- ✓ المصدر: " اندروا سيزلاقي"، "مارك جي والاس"، "ترجمة" جعفر أبو قاسم أحمد"، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الادارة العامة الرياض، السعودية، 1991.
- نلاحظ من خلال هذا الشكل الآتي: " وجود عنصرين يتفاعلها يتأثر الفرد و يتولد عنها ضغوط و مشاكل تمسه، فالعنصر المتمثل في " البيئة أو المحيط أي الوسط المحيطي" للفرد الذي يندمج فيه، ينجر عنها مجموعة من التغيرات و المثيرات و ضغوط مثل :عدم التوافق في القيم و سوء العلاقات الاجتماعية، تضارب المصالح و الاهداف ، و بتأثرها مع العنصر الثاني المتمثل في "الاستجابة" التي هي رد فعل للفرد عما يواجهه ، يتولد نهما عنصر ثالث الا هو "التفاعل" المتمثلة في التكيف مع هذه الضغوط و ايجاد حلول لها و مواجهة العراقيل خلال سعيه لتحقيق

أهدافه و محاولة اجتيازها و تخطيها للشعور بالرضا عن عمله ،أو عدم مقاومتها و الرضوخ لها
مما تنعكس سلبا على نفسيته و أدائه . (1)

(1)- أندرو سيزلافي ، مارك جي والاس ، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الادارة العامة ،الرياض ،السعودية ،1999 ص180.

3-1) مراحل الضغوط المهنية :

أ- **مرحلة التعرض للضغوط:** يطلق عليها البعض "مرحلة الانذار المبكر" أو مرحلة "الاحساس بوجود الخطر"، و تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء أكان داخليا او خارجيا، و يمكن القول بأن هذا المثير أدى الى حدوث ضغوط معينة ترتب عنها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرضه لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر "الارق، سوء استخدام، واستغلال الوقت، الملل، التغيب عن العمل، عدم الرضا الوظيفي".

ب- **مرحلة رد الفعل:** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي الى اثاره العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغيرات، و يأخذ رد الفعل احد الاتجاهين اما بالواجهة، أو الهروب و ذلك في محاولة للتغلب عليها و التخلص منها بسرعة، و بذلك يعود الفرد الى حالة التوازن و اذا لم ينجح في ذلك ينتقل الى المرحلة التالية حت يكون قد تعرض للضغوط بالفعل .

ت- **مرحلة المقاومة و محاولة التكيف:** لكل فرد قابلية في الاستجابة لما حوله فهو يعيش في وسط اجتماعي يتأثر و يؤثر بكل ما يتميز من خصائص يكسب مهارات و ممارسات للتواصل الاجتماعي بمختلف ابعاده، ففي هذه المرحلة يحاول علاج الآثار التي حدثت و مقاومة أي تدهور أو تطورات و تختلف من فرد آخر بما يتوافق مع التنشئة الاجتماعية التي تسمح له بتكوين شخصيته أولا، ثم التكيف مع الوسط الاجتماعي خاصة الأسرية و المهنية و مستواه الاجتماعي الذي يلعب دور مهم في سير العلاقات الاجتماعية، و مستواه الثقافي الذي يعتبر المخزون المعرفي العام الذي يستحضره الفرد في بناء موقفه و تشبعه الفكري الذي ينمي وعيه و يجعله قادرا على الاحاطة و الشمول بكل ما يحصل، و تكوين مواقف أكثر تطورا و هادفة للوصول الى نتائج بناءة تفيده هو و الموقف الذي هو في صراع معه. بالاضافة الى محاولة التكيف و جمع جهوده للاعتماد على نفسه مع ما يحدث في الوسط المهني من ضغوط كالصراع و التنافس فاذا نجح الأمر قد يستقر الوضع و يتحقق مستوى جيد من الرضا عن عمله و استقرار مهني و تزداد فرصه للتوازن مع مجريات البيئة، أما اذا فشل في محاولته للتكيف مع الضغوطات ينتقل للمرحلة التالية .

ث- **مرحلة الانهك و التعب :** ينتقل لها عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار و لفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالاجهاد نتيجة لتكرار المقاومة، و محاولات التكيف و يمكن الاستدلال على الوصول لهذه المرحلة من خلال بعض الآثار و المظاهر منها "الاستياء من جو العمل

،انخفاض معدلات الانجاز،التفكير في ترك الوظيفة ، الاصابة بأمراض نفسية مثل السلبية و
اللامبالاة و الاكتئاب و العنف . (1)

(1)- محمد اسماعيل جلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ب طبعة ، جامعة الأزاريطة ، الاسكندرية ، 2005، ص 44.

4-1 أنواع الضغوط المهنية :

- حاول الباحثين تقسيمها لأنواع و ذلك فيمايلي :
- أ- حسب الآثار المترتبة و صنفت لنوعين وهي:
 - ✓ **ضغط ايجابي:** يعد حافزا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل و يساعده على الابداع و تنمية الثقة بالنفس و الرضا الوظيفي .
 - ✓ **ضغط سلبي:** يؤدي الى اختلال في تكيف الكائن الحي حيث تؤثر في حالته الجسدية و النفسية، و على أدائه في المؤسسة و هذا ما يؤدي الى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية الأمر الذي يؤدي الى ضعف الأداء . (1)
- و هناك تصنيفات أخرى :
- ب- حسب معيار السبب :
 - ✓ الضغوط الأسرية "تنافر أسري ،انفصال، وفاة، فقر" .
 - ✓ ضغوط النقص "نقص الممتلكات، نقص الاصدقاء" .
 - ✓ ضغوط السيطرة "التأديب ،العقاب القاسي" .
 - ✓ ضغوط العدوان "سوء المعاملة من العائلة الأقران الأصدقاء" .
- ت- من حيث الفترة الزمنية :التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى التأثير على صحة الانسان النفسية و البدنية و المهنية .
 - ✓ **البسيطة:** تستمر من ثوان معدودة الى ساعات طويلة و تكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة .
 - ✓ **المتوسطة:** تمتد من ساعات لأيام و تنجم عن بعض الأمور " كفترة عمل اضافية، أو زيادة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.
 - ✓ **المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر، و تنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل، الايقاف من العمل ،موت شخص عزيز . (2)
- ث- من حيث المصادر: صنفتها "كرات " الى :
 - ✓ **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** " يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسته مسؤولياته و مهامه وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو عملية " .
 - ✓ **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** "تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء " .

✓ الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: "تعزى الى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة". (3)

• وقد وضع هيجان مقارنة بين الضغوط السلبية و الايجابية :
✓ الضغوط الايجابية :

تمنح دافع للعمل. تساعد على التفكير. تحافظ على التركيز على العمل. يجعل الفرد ينظم للعمل بجدية و تحد. القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر . تمنح الشعور بالانجاز . تمد الفرد بالقوة والثقة . التفاؤل بالمستقبل .

✓ الضغوط السلبية :

تولد ارتباك . تسبب انخفاض في الروح المعنوية و الأداء . تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه . الشعور بالأرق . ظهور الانفعالات وعدم القدرة عن التعبير عنها الاحساس بالقلق و عدم الرضا عن العمل . الشعور بالفشل و التشاؤم من المستقبل . تسبب للفرد الضعف . (4)

(1)- محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان _الأردن ، 2007 ، ص 167.

(2)- عمر وصفي عقيلي ن ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2005 ، ص 59.

(3)- فاروق عبده فلة ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي ف المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان –الأردن ، 2009 ، ص 308.

(4)- عبد الرحمان هيجان ، ضغوط العمل ، منهج شامل لدراسة الضغوط ، مصادرها- و نتائجها و كيفية دراستها، معهد الادارة العامة ،الرياض ، 1998 ، ص 30.

5-1 مصادر الضغوط المهنية :

يقصد بمصادر الضغوط المهنية: الظروف و العوامل التي تؤدي الى التوتر و التأزم لدى الأفراد ، فعندما نتحدث عن مصادره و مسبباته فنحن بصدد التحدث عن ظروف العمل و أنظمتها ، فأنظمة العمل في المنظمات البيروقراطية تؤدي الى حدوث ضغوط لأنها تحد من حرية الأفراد و ابداعهم و تجبرهم على الالتزام بقواعد العمل و أنظمتها ، وبالتالي يشعر العامل بضعف أهميته و عدم الرضا عن العمل، و عدم وصوله لأهدافه .

● وقد توسع "ايتون" في هذه فكرة و قدم ستة مصادر للضغوط في العمل وهي "طبيعة العمل نفسه. نقص فرص الترقية في العمل. غموض الدور. التغيير التنظيمي. العزلة عن الجماعة في مكان العمل. الأمن الوظيفي .

● و يصنفها "راجح" في ثلاثة فئات و هي:

- ✓ عوامل خارجية عن نطاق العمل للفرد منها ظروفه المنزلية والاجتماعية .
- ✓ عوامل تتصل بالحضارة الصناعية الحديثة وما يصابها من تقدم تكنولوجي و تعقيد في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة .
- ✓ عوامل شخصية صحة العامل الجسدية و النفسية ، وسنه و مزاجه و استعداده للعمل و رغباته و أماله، و ما يعانيه من متاعب شعورية و لا شعورية . (1)

● و بالتالي و من خلال ما سبق يمكن حصر مصادر الضغوط المهنية الى جانبين رئيسيين وهما :

(1)- راجح أحمد غرت ، أصول علم النفس ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، القاهرة، ط1 ن 1979 ص.25.

أولا - المصادر المتعلقة بالفرد :

1) الفرد نفسه :تختلف استجابة الأفراد للضغوط وذلك بحسب السمات و الخصائص المميزة لكل فرد فمن الممكن أن يتعرض أشخاص الى نفس الضغوط و مع ذلك لا يكون الأثر واحدا .و سنوضح مجموعة من المصادر الفردية والمرتبطة بالفرد وهي على النحو التالي :

(أ)- مفهوم الذات : وهي تكوين معرفي موحد و متعلم للمدركات الشعورية و التصورات و التعميمات الخاصة بالذات يبلوره الفرد و يعتبره تعريفا نفسيا لذاته .

✓ و يتكون مفهوم الذات: من أفكار الفرد الذاتية عن نفسه المتسقة المحددة للعناصر المختلفة لكيونته الداخلية و الخارجية .فلكل فرد تنشئة اجتماعية و كل واحد له خصائصه استمدها من المجتمع الأصلي .

✓ ان نظرة الفرد لذاته تحدد بشكل رئيسي امكانية تعرضه للضغوط من عدمه، و اذا كانت تلك النظرة تمثل شعورا سلبيا تجاه الذات فهذا يزيد من احتمال وقوعه تحت تأثير الضغوط بشكل كبير.

✓ أما اذا كانت تلك النظرة تعبر عن شعور ايجابي اتجاه الذات فان ذلك يعني تفهم الفرد لذاته و ثقته و تقديره لها عالية و من ثم يقل احتمال تعرضه للضغوط . (2)

ب) نمط الشخصية : يعرفها "عمار كشرود" في معجمه الى أنها تشير " الى الخصائص و السمات التي تتوافر في تركيب و كيان الشخص ". (3)

✓ و يمكن تصنيف الافراد الى نمطين : أحدهما أكثر قابلية للضغوط بسبب رغبته في انجاز أكبر عدد ممكن من المهام في أقصر وقت ممكن و المبالغة في طموحاته و كأنه يسابق الزمن ومن خصائصه : " يقيس النجاح بكمية .شديد و عنف . منافس .يشعر دائما أنه تحت الضغط".

✓ أما النمط الثاني : "هو عكس الأول يتميز بالثقة و الهدوء. أخذ الأمور ببساطة وأخذ الوقت الكافي للتعامل مع الأمور و مواجهتها ،ومن خصائصه أنه يعمل و يقيس نجاحه بنوعيته .لا يهتم بالوقت .صبور و ذو أسلوب لطيف في حياته .

✓ بالتالي نلاحظ أن نشاط الضغوط المهنية تزداد أو تنقص تحت تفاعل و استجابة الفرد لهذه المثيرات التي يكونها المحيط البيئي له . (4)

ت (مركز تحكم في الأحداث: يتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه و سيطرته على الأحداث المحيطة به .و الفرد الذي يتصف بأنه داخلي هو الاكثر تحملا لأحداث التي تجري من حوله بينما نمط مركز التحكم الخارجي يعتقد بأن ما يحدث له خارج عن نطاق سيطرته .

✓ وتشير نتائج بعض الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي هم أقدر تحملا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم و أنهم أقل قلقا وأقل معاناة من الضغط المهني . في حين أفراد أصحاب التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق و العدوانية و أكثر معاناة من الضغوط في كثير من المواقف التي تحيط بهم ،لاعتقادهم أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها . (5)

(2)- عبد الحافظ سلامة ، علم النفس الاجتماعي ، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع ن بـط ، عمان -الأردن ، 2006 ، ص 53.

(3)- عمار طيب كشروود ،معجم المصطلحات ،علم النفس الصناعي و التنظيمي و الادارة (انجليزي – عربي) ، دار الكتب الوطنية للنشر و التوزيع ، ليبيا ، 1994 ، ص 266 .

(4)- عبد الرحمان هيجان ، مرجع سبق ذكره – ص 106 .

(5)- علي حمدي ،عبد الحميد محمد الشاذلي ، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل ، المكتبة الجامعية للنشر و التوزيع ، ط2 ، مصر ، 2000 ، ص 174.

(2) العلاقة في العمل :

أ) العلاقة بين العامل و رؤسائه في العمل : تعد هذه العلاقة من أشد المصادر تأثيرا على العامل، خاصة اذا كانت المنظمة ذات طابع بيروقراطي فقد وجدت في احدى الدراسات أن العاملين الذين وصفوا رئيسهم في العمل بأنه أقل صداقة و مراعاة لمشاعرهم و ثقة بالآخرين كانت نسبة و مستويات الضغوط مرتفعة لديهم ، ما يشير الى أن المشكلات النفسية و المهنية في بيئة العمل غالبا ما تنجم عن وجود علاقات غير صحية و غير سليمة بين العاملين و رؤسائهم في العمل .

ب) العلاقة بين العاملين : تعد العلاقة بين العامل و زميله من المصادر المهمة كذلك فالعلاقة الجيدة بينهما تساعد على التقليل من تأثير الضغوط على الفرد و يشير " هيجان " في هذا الصدد الى أن الصراع بين العمال قد يؤدي بالأطراف المتصارعة أو احداها على الانسحاب من مكان العمل أو اللجوء لإدارة حل الصراع .

✓ كما وجد " كابلان " أن الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه العامل من زملائه يؤثر ايجابا في تخفيف الشعور بالاجهاد و الشعور بالانتماء لتلك الجماعة . و دراسة أخرى حول تأثير العلاقات الاجتماعية على انتاجية العمل قام بها "أونيس " في شركة البلاستيك و المطاط حيث طلب من العينة ترتيب حاجاتهم و أولوياتهم حسب أهميتها و كانت النتائج كمايلي :

✓ الانتماء للجماعة - الاحترام و التقدير- اثبات الذات - الأجر المرتفع - الترقية في العمل- المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة - المكانة الاجتماعية - الشعور بالامن و الاستقرار .

✓ و دراسة العلاقات الانسانية : كلما كان الإنسان أكثر رضا كان أكثر إنتاجية. دوافع العمل ليست فقط الدوافع المادية ، فالإنسان يحب العمل أكثر من الأجر والرواتب ، بل يعمل لإشباع حاجاته مثل التعليم - التقدم - الانتماء إلى جماعات فكما كانت الجماعة أكثر تماسكا كان انصياع العضو لمتطلباتها أكثر احتمالا.على الإدارة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد لا بوضع الدراسات والقواعد والتعليمات - رأى "مايو" بان المصنع والمكتب والمتجر ليسو فقط مكان للعمل ، بل يجب أن يكون أيضا بيئة اجتماعية يتفاعل العاملون فيها مع بعضهم فهي تؤثر للغاية في تحديد كمية وجودة المنتج.

✓ سذاجة الافتراض بأن الرضا دائما يعود إلى الإنتاجية العالية ، فأخذت النتائج تختلف ، بحيث تعرف الآن بأنه ليس كل إنسان راض هو إنسان منتج ، والعكس بالعكس . وركزت على الأسلوب الإداري وإنتاجية العاملين ، فأهم قضية للمنظمة المعاصرة ليست الإنتاجية وإنما البقاء و التكيف والنمو ، لذا عليها الاهتمام بسلوك كل العاملين فيها وليس فقط الإداريين. (1)

(3) صراع الدور:

يحدث أن هناك تعارض بين متطلبات الدور فعندما يتعرض الفرد لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة، كأن يتطلب وظيفة للعمل لساعات طويلة، أو السفر مسافات بعيدة و قد يتعارض ذلك مع دوره بوصفه زوجا أو أبا فإنه حينئذ يعاني من صراع الدور الذي يتولد عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد يقع تحتها الفرد سواء من رئيسه أو زميله في العمل. بحث تتعارض مجارات الفرد لمجموعة التوقعات المتصلة بالعمل من مجارة مجموعة أخرى من التوقعات مما يؤدي الى حدوث صراع الدور بالنسبة لهذا الفرد . و قد تتعدد أدوار الفرد لعدة من: زوج الى موظف أب رب لأسرة . (2)

(1)- Caplan,R ;organization stress and individuel strain , the social psychologie of organization ,New york, john willy & sons,1978.

(2)- محمد حسن محمد حمادات – مرجع سبق ذكره ،ص173.

✓ وقد يأخذ صراع الدور عدة أشكال و ذلك تبعاً للأدوار التي يمكن للفرد أن يقوم بها داخل المنظمة و خاصة عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها ومن بينها :

(أ) **تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات**: يظهر ذلك التداخل حينما يجد بعض الموظفين أنفسهم في مأزق نتيجة حاجتهم لانجاز بعض الأعمال التي تملئها عليهم بعض أدوارهم اليومية و مطالب أخرى يكلفهم بها رؤسائهم في العمل ، و يتوقعون منهم الانجاز الفوري و القوي لها . هذا يتكرر بشكل أكبر أو كثير لدى مدري الإدارة الوسطى.

(ب) **تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة** : يحدث هذا التعارض عندما تحاول المنظمة تطبيق الاجراءات الرسمية في معاملاتها، في الوقت الذي يفضل الأفراد العاملين بها اتباع الشكل الغير الرسمي في انجاز أعمالهم .و يزداد عدم التوافق بين الأفراد و المنظمات خاصة الأفراد ذوي المستوى الفكري و العلمي و ذوي الشخصيات الناضجة الذين يسعون لتحقيق ذواتهم في الوقت ذاته تحاول المنظمة أن تجعلهم معتمدين عليها من خلال ارقامهم الخضوع لمبادئ التنظيم و السيطرة و التحكم فيهم ما يؤدي الى تعارضه معها و ينعكس ذلك سلباً من ناحية نظرته للمنظمة و عدم استقراره المهني و الوصول لعدم الولاء و عدم الخضوع لجميع التعليمات التي يحتويها التنظيم .

(ت) **تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة** : يحدث هذا التعارض خاصة بين الموظفين الجدد .حيث يجدون احراجاً في الابقاء على التزامات الأدوار و المسؤوليات المدرجة ضمن الوصف الوظيفي لأعمالهم التي تتطلب منهم التقيد بالمهام، و بين طلبات المساعدة من قبل الزملاء مما يعني الخروج عن واجباتهم و مسؤولياتهم . وفيما يكون الموظفون القدامى قد تعودوا على تقديم المساعدة فيما بينهم نجد ان الموظف الجديد يكون في حالة من الخوف و التردد في أداء هذه الاعمال لاسيما اذا كانت تتعارض مع توجهات الرئيس. (3)

(3)- عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره ،ص229.

4) غموض الدور:

يقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل و ذلك عن غياب المعلومات الكافية أو تقدم معلومات مغلوطة أو عندما تكون الاهداف المراد تحقيقها غير واضحة أو عندما لا تتناسب توقعات الدور بالمسؤوليات المرتبطة به . و هو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية تجاه دور معين و التي تولد لدى العامل فكرة غير مطابقة عن ما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور . (1)

✓ و يمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية :

مسؤوليات الفرد - قواعد و مصادر السلطة - تقييم المشرف لأداء الفرد - التغييرات التنظيمية . وهناك احتمال أكثر لحدوث الغموض في المنظمات التي تمتاز بكبر الحجم و انتشارها العالمي .

✓ يحدث غموض الدور عندما :

- ❖ تحدث تغييرات تكنولوجية .
- ❖ تغيير أحد أفراد العمل .
- ❖ الحراك الاجتماعي و الترقية .
- ❖ وجود نقص في المعلومات الواردة من الادارة العليا و انعدام الاتصال الدائم .
- ❖ اخفاء المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقة المشرف أو لوجود صراع بينهم . (2)

(1)- نوال حمداش ، قراءة في بعض المصادر التنظيمية للاجهاد المهني ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 21 جوان 2004 ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة -الجزائر ص29.

(2)- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ن الاسكندرية-مصر ، 2003 ، ص 403 .

(5) ظروف العمل :

تلعب ظروف العمل المادية دورا مهما في الضغوط اذا لم تحافظ على المستوى المطلوب فستؤثر على صحة و سلامة العاملين فيها من أهمها :الاضاءة ،الحرارة ،التهوية ،ساعات العمل، مستوى الخطورة .

(أ) **الضوضاء:** تعد من أسباب الضغوط السلبية التي تخلفها على الفرد وهي جميع ما يتعرض له الفرد في محيطه من خصائص صوتية و ترددات من أصوات و حركات .كما يشير "السباعي " الى انه تبين من نتائج بعض البحوث التي أجريت في مجلس بحوث الصحة الصناعية في بريطانيا : أن الضوضاء و الأصوات المزعجة لا تترك تأثيرها على الأعمال الحركية البسيطة و لكنها تقلل من كفاءة الانتاج في الأعمال الصعبة المعقدة لأن هذه الأعمال في حاجة الى تركيز شديد عند انجازها .فهو عامل مثير تفقده التركيز و عدم السيطرة و الملل . (1)

(ب) **الحرارة :** تبين بعض الدراسات أن التطرف في درجات الحرارة يؤثر على الصحة وأشكال السلوك الاجتماعي مثل العدوان .كما أن الرطوبة ترتبط سلبا مع النشاطات و الحالات المزاجية الايجابية . حيث ينبغي للفرد ان يعمل في بيئة عمل تتوفر على درجة حرارة معتدلة ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في العمل سواء بالارتفاع أو الانخفاض تسبب ضيقا لدى العامل ،كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية مما يزيد احساسه بالضيق و يسرع اليه التعب و الملل و يقلل كفاءته في العمل . و تحدد الحرارة المناسبة لكل بيئة و ذلك بحسب نوع العمل و كذا اختلاف الأفراد و القطاع الجغرافي . (2)

(ت) **الاضاءة :** يحدث الأثر السلبي في حالة الاضاءة المتطرفة و تساعد الاضاءة المناسبة على الإدراك و بالمقابل تؤدي الاضاءة غير المناسبة الى مشكلات الصداع و العنف و عدم التركيز .

و يرى " عبد القادر طه " أنه بالرغم من أن بعض الدراسات أظهرت أن شدة الاضاءة ترفع الانتاج في بعض الأعمال الى 35 بالمئة ألا أنها لو زادت عن القدر المناسب قد تؤدي الى انخفاضه لذلك يجب مراعاة موقع و شدة الاضاءة .

ولقد تضمنت تجارب هاورثون التي امتدت من عام 1927 الى عام 1932 اجراء تجارب كثيرة أهمها تجارب الاضاءة وفي هذه التجارب تم تعريض مجموعة مختلفة من العاملين لشدة اضاءة مختلفة و ملاحظة أثر ذلك على الانتاجية حيث تبين من خلالها أن الزيادة و النقصان في معدلات الاضاءة لا تتماشى مع الزيادة و النقصان في الانتاج . (3)

(1)- جمعة سيد يوسف ، النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية ، مراجعة نقدية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 150 .

(2)- فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة- مصر ، ط9 ، 2001 ، ص 250 .

(3)- علي عسكر ، ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها – الصحة النفسية و البدنية في عصر التوتر و القلق ن دار الكتاب الحديث ، ط3 ، 2003.

ثانيا- المصادر المتعلقة بالمنظمة :

(1) شخصية المنظمة

إذا كان للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين فإن للمنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد شخصياتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى و التي لها بالتالي دور في زيادة أو نقصان الضغوط التي يتعرض بها الأفراد داخل هذه المنظمة . هذه الشخصية التنظيمية هي ما يسمى "بثقافة المنظمة " أو "الثقافة التنظيمية " و التي تمثل: مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، هذه الخصائص تتسم بالاستمرارية النسبية كما أنها تؤثر على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة .

جوهر هذه الثقافة هي :القيم حيث يمكن القول بأن ضغوط العمل تحدث للفرد عندما تكون هناك فجوة بين قيمه و قيم المنظمة التي يعمل بها. بحيث لا يستطيع التوفيق بينهما أو عندما يلاحظ الفرد أن المنظمة تدعو الى الالتزام بقيم معينة في الوقت التي تظهر ممارسته عكس ذلك .

و لما كانت الممارسات و المتغيرات التي تؤثر عليها ثقافة المنظمة كثيرة و متشابكة يصعب حصرها، فاننا نشير بايجاز الى بعض الممارسات و المعتقدات التي نعتقد ان لها علاقة قوية بضغوط العمل :

(أ) **فلسفة المنظمة:** المتمثلة في غايات وأهداف المنظمة و الطريقة التي تتبعها الادارة في تحقيقها لهذه الأهداف و هو ما يسمى بالسياسات الاستراتيجية .

(ب) **بناء المنظمة :** يعكس بناء المنظمة جانبا آخر من ثقافة المنظمة التي تؤثر في ضغوط العمل، ان بناء المنظمة يمثل اطار يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد و الصلاحيات و المسؤوليات الممنوحة لكل فرد في المنظمة .

(ت) **قواعد السلوك السارية في المنظمة :** ان العديد من المنظمات تضع قواعد للسلوك تبين من خلالها مواصفات للسلوك المقبول و غير المقبول للموظف أو العضو فيها، غير أنه من الممكن عمليا وضع قواعد لكل الحالات المحتملة كما أن صيغتها عادة ما تكون عامة و أحيانا غامضة كما أنها قد لا تراعي الفروق الفردية بين الموظفين و ظروفهم الشخصية .

(2) طبيعة الوظيفة :

تعد الوظيفة ذاتها مصدرا آخرا من مصادر الرضا و ضغوط العمل لدى الفرد و ذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف إليها ، و المكانة التي تتيحها لشاغلها أو الحيوية التي تضفيها على الأفراد الذين يعملون فيها .و نظرا لتعدد العوامل المرتبطة بطبيعة الوظيفة فاننا نتعرض لثلاثة جوانب أساسية من طبيعة الوظيفة ذات علاقة بضغوط العمل وهي :

(أ) **الفئة الوظيفية:** لو تأمنا عدد من الوظائف لوجدناها تتباين فيما بينها من حيث المهام المحددة لكل وظيفة و المواصفات التي تميزها عن غيرها من الوظائف و التبعات التي تلقبها على شاغلها .

فهناك وظائف تتطلب مواصفات و شروط خاصة قد تعرض شاغلها لكثير من الضغوط.نذكر مهنة التمريض مثلا تتطلب تتبع التعليمات بدقة عالية ، و معرفة جادة بقواعد العمل، يطغى عليها الطابع الانساني لأنها قريبة من الجسم الأخر و مؤتمنة عليه و على حرمة ، تستدعي من الممرض الصبر و الحضور و التشجيع و روح التعاون و التسامح، و استعدادية التكيف و اتقان عملية الاتصال مع الآخر .

و على الرغم أن الفئة الوظيفية لها تأثيرها الكبير على مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها الأفراد فان هناك اختلافات كبيرة بين الأفراد في درجة الضغوط التي يتعرضون لها و ذلك بسبب الفروق الفردية و المستوى الفكري و الثقافي لديهم .

(ب) **المكانة الوظيفية:** ان المكانة التي يشغلها الأفراد و ان تباينت درجاتها بين العليا و الوسطى و الاشرافية تفرض على شاغلها عدد من المسؤوليات و الواجبات التي تجعلهم أكثر عرضة من غيرهم للضغوط بسبب الأدوار التي يقومون بها و التغيرات التي تحصل في طبيعة مهامهم ، و مطالب الوقت الملحة عليهم ، و خطورة القرارات التي يتخذونها و تصارع القيم و المصالح في المنظمات التي يعملون بها.

(3) عبء العمل :

✓ و يمكن تصنيفه الى نوعين :

❖ **عبء العمل الزائد:** أو زيادة الحمل الوظيفي يشبه البعض هذا العامل بانقطاع التيار الكهربائي عندما يزداد الحمل الاستهلاكي عن طاقة الجهاز المولد للكهرباء، فالشيء نفسه يحدث للفرد عندما تزداد المهام المطلوبة سواء من حيث الكمية أو على مستوى المهارة ، و على عكس النظام الكهربائي لا يمتلك الانسان جهازا آليا مساند للسلامة يجنبه الآثار السلبية الناتجة عن العمل

الزائد. و غالبا تؤدي زيادة الحمل هذه الى مشكلات بدنية و عقلية التي بدورها تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، وتصنف زيادة العمل الى نوعين الى:- **زيادة كمية** : و يشير الى ادراك الفرد بأن المطلوب منه أكبر من طاقته أو ليس هناك الوقت الكافي لانجاز تلك المسؤوليات . **أما النوع الثاني زيادة نوعية**: فانه يتعلق بقدرة و مهارة الفرد للتعامل مع المهام المطوبة منه.و بينت الدراسات بأن لزيادة الحمل علاقة بانخفاض الرضا الوظيفي و الانخفاض في تقدر الذات .

❖ **عبء العمل الناقص**: أو قلة الحمل الوظيفي مثما هناك نتائج سلبية لزيادة الحمل الوظيفي فان قلة الحمل بدورها تعتبر مصدر ازعاج للفرد ، و تتمثل قلة الحمل الوظيفي في الأعمال التي تتطلب قدرات أقل من امكانيات الفرد و لا تتحدى قدراته ،و تصنف ضمن قلة الحمل النوعية و تتجسد أيضا في الأعمال أو المهام التي تتطلب جزءا يسيرا من وقته الأمر الذي يجد الفرد نفسه عرضة للملل فيضطر الى التعبير عن طاقته في الأنشطة الخارجية . ان لقلة الحمل الوظيفي نتائج سلبية بالنسبة للمنظمة كما أنها تمثل مصدر للصراع الداخلي و اهتزاز الثقة بالنفس و الكآبة و فقدان الدافعية للعمل و الأداء الوظيفي .

❖ **المسؤولية عن الآخرين** بصورة عامة تحمل المسؤولية في ثناياها درجة من الضغط خاصة في البيئات التي تعطي وزنا و أهمية للمساءلة أو المحاسبة في العمل ،و يزداد العبء اذا كانت تلك المسؤولية عن الناس مقارنة بالمسؤولة عن الأجهزة أو أدوات، فقرار يخص ترقية و نقل أو استغناء عن موظف يتضمن درجة عالية من الضغط على صاحب القرار بسبب الآثار الفردية و الاجتماعية لمثل هذا النوع من القرارات.

(4) العمليات التنظيمية :

يقصد بها تلك العمليات و الممارسات الادارية التي تستهدف توجيه و تنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ذلك أن ممارسة هذه العمليات بشكل سليم تؤدي الى تحسين العلاقات بين الموظف و المنظمة، مما يعزز من درجة الرضا الوظيفي لديهم، و من ثم زيادة انتاجية العمل، و بالمقابل فانه اذا ما كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف و العشوائية فانها و لاشك ستكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل الذي قد يؤدي بالعاملين الى المواجهة مع ادارة المنظمة و التباطؤ في الأداء و اللامبالاة أو ترك المنظمة و البحث عن مكان آخر للعمل فيه. و لما كانت هذه العمليات متعددة أيضا فان ما يهم الإشارة اليه تلك العمليات المتعلقة بالاشراف و اتخاذ القرارات و الدوافع والاتصال و تقييم الأداء و التطوير الوظيفي ، و سوف نذكر منها بايجاز على النحو التالي :

(أ) **طبيعة الاشراف :** ان اتجاهات و توقعات المديرين و المشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم و كذلك الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه المديرون في قيادتهم لهؤلاء الموظفين ذلك أنه اذا ما كانت نظرة المديرين ايجابية نحو موظفيهم و يعاملونهم على اعتبار أنهم يجدون في العمل فان ذلك سوف يؤثر على رفع معنوياتهم و زيادة رضاهم الوظيفي .و بالتالي يقلل من ضغوط العمل لديهم و بالمقابل فانه اذا ما كانت النظرة سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين و درجة الضغوط التي يعانونها في العمل .

(ب) **اتخاذ القرارات :** بما يترتب من أبعاد تتعلق بالمدير أو الموظف من الممكن أن يعد سبب من أسباب ضغوط العمل و خاصة اذا ما كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة . و عدم مشاركة الموظفين أو نقص المعلومة الضرورية لاتخاذ القرارات أو الاستعجال أو البطء في عملية اتخاذ القرارات، و من ثم تعد مصدرا آخر من مصادر ضغوط العمل في المنظمة .

(ت) **الدوافع :** تعرف عى أنها عملية داخلية بالنسبة للفرد تقوده الى ممارسته نوعا ما من السلوك للاستجابة الى مطالبه و حاجاته . و تعتبر الدوافع من العوامل المهمة التي يؤدي توفرها بشكل سليم و ملائم على رضا الموظفين .و بالتالي تحررهم من الضغوط السلبية التي تؤثر على سلوكهم في العمل و على انتاجيتهم . من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد للعمل بل هناك اعتبارات اخرى: كالحاجة الى اثبات الذات من خلال العمل ،التقدير، الاعتراف .

لقد حاولت العديد من النظريات تفسير دوافع الموظفين فكانت هناك نظرية الحاجات "لماسلو" و نظرية الدافع للانجاز " لمكلياند" و نظرية العاملين "لهرزبرغ" و غيرها من النظريات تشير في مجملها الى أن هناك حاجات معينة لدى الفرد يود اشباعها من خلال العمل .هذه الحاجات قد تشمل تحقيق أهداف مهنية أو شخصية :كتوفير درجة عالية من الاستقلالية في أداء عمله، تحقيق قدر من النفوذ و الاعتبارات، أو الترقية و النقل .جدير بالذكر أهمية هذه الحوافز اذ قدمت على أساس العدالة فسوف تحقق نوع من الرضا الوظيفي و الاستقرار المهني ،أما اذا كانت هذه الحوافز توزع بطريقة غير عادلة و لا تتفق و حاجات الفرد فانه يترتب على ذلك وقوع الفرد تحت الضغوط .

(ث) **الاتصال :** ان العلاقة بين الاتصال و ضغوط العمل لا تزال في بدايتها و ان أكثرها يرتبط بمدرجات الدور و الأداء و الرضا الوظيفي هذه الجهود تمثلها الدراسة التي أجراها "شولر" الذي يرى أن هناك تأثيرات للاتصال على الأفراد داخل المنظمة من خلال :

✓ أن الاتصال يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي يستقبلها كما يؤثر على دوره في المنظمة.

✓ أن ادراك الفرد لدوره في المنظمة يتأثر بالاتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي

لديه و من ثم على درجة الضغوط التي يتعرض لها .

و هكذا يمكن القول بأن عملية الاتصال تمثل مصدرا آخر من مصادر الرضا أو الضغوط في بيئة العمل و ذلك اعتمادا على الطريقة التي تم بها هذه العملية و مدى أهمية المعلومات التي تنتقل من خلالها و ما يترتب عليها بالنسبة للأفراد في علاقاتهم مع مرؤوسيهـم أو الرؤساء أو الزملاء في العمل .

(ج) تقوم الأداء : يتعلق بما يمكن تسميته اجمالا بتطوير الفرد و هي عملية تستهدف في النهاية بتحسين فعالية و كفاءة أداء الفرد في المنظمة و هناك العديد من الأغراض التي يؤديها تقييم الأداء و التي يمكن تصنيفها تحت فئتين رئيسيتين و هما :

✓ **الحكم :** فإنه يعتبر في كثير من الأحيان مصدرا للضغوط المهنية بالنسبة للمشرفين ما يتطلبه منهم من استرجاع للمعلومات بخصوص الموظفين الذين يشرفون عليهم و الوقائع المتوقعة بسلوكهم و أدائهم طوال العام متوخين العدالة قدر الامكان كما و قد يمثل تقييم الأداء مصدر ضغط بالنسبة للموظفين لاعتقادهم بعدم جدوى التقييم و اعتبارها عملية غير منصفة بسبب غياب المعايير الواضحة التي قد يقوم بها و عليها، كما أنهم لا يحصلون على تغذية كاملة و مرتبة عن أدائهم بشكل منتظم و سليم بحيث تساعدهم على تطوير و تحسين أدائهم و سلوكهم في بيئة العمل، و هكذا نرى أن عملية الحكم على الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء على الرغم من أهميتها بالنسبة لكل من المنظمة و الموظف يمكن أن تكون مصدرا من مصادر الضغوط و ذلك لطبيعة عملية التقييم ذاتها أو عدم موضوعيتها .

✓ **التطوير الوظيفي** : يمثل الهدف الرئيسي الثاني من أهداف التقويم فانه من الممكن أن يكون سببا من أسباب ضغوط العمل و ذلك عندما لا تكون هناك في الواقع خطة للتطوير الوظيفي للمنظمة ككل، أو تكون الفرص محدودة جدا لتطوير الموظفين .

كذلك فان التطور الوظيفي و ان تم بطريقة سليمة له بعض المتطلبات التي يفرضها على الفرد كما أنه يتطلب من الفرد اكتساب مهارة جديدة تستلزم منه تعلم أدائها و القيام بها على خير وجه . فضلا عن ذلك فان التطور الوظيفي و ان كان ايجابيا قد يفرض على الفرد تغيير مكان عمله سواء من حيث المنظمة التي يعمل ، أو المكان الذي يعيش به مما ينعكس على الفرد نفسه وأسرته .حيث يوقعه في كثير من الأحيان في الحيرة و التردد بين القبول بالوضع الجديد أو البقاء على وضعه الحالي ومن ثم الحرمان من التطور و الترقية كذلك فان حرمان الشخص من التطور الوظيفي قد يؤدي به الى ملل من العمل و عدم الحماس في الانجاز و صدق الولاء للمنظمة التي يعمل بها كما و قد يشعره بعدم أهميته و مكانته . (1)

(1)- علواني نعيمة ، مصادر ضغوط العمل عند الممرضين "دراسة ميدانية من ممرضى المستشفى الجامعي بوهران ، شهادة ماجستير "علم النفسو التربية ،

تخصص عمل و تنظيم- وهران – الجزائر" ، 2009-2010 ، ص 28 .

6-1 الآثار المترتبة على الضغوط المهنية :

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله و اذا استمرت و زادت عن القدر المعقول تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته و على المنظمة، و هذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافهما المرجوة لكن هذا لا ينفي أن الضغوط يمكن أن تؤدي الى نتائج فعالة .حيث أن المتفوق عليه أن وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد و عليه فان للضغوط أثارا: ايجابية ، و سلبية :

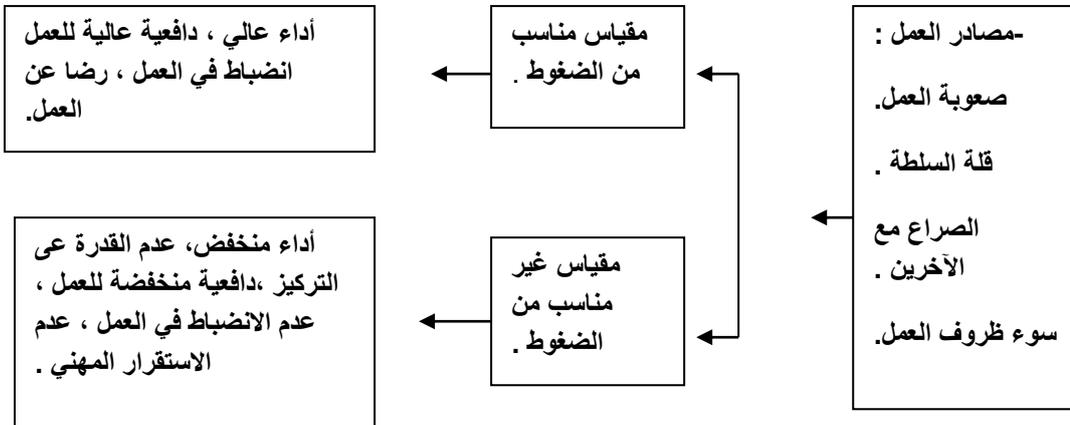
• الايجابية و المتمثلة في :

- ✓ التعاون و التضافر في الجهود لاجل ايجاد حلول المشكلات .
- ✓ زيادة الرغبة و الدافعية نحو العمل.
- ✓ تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي و الشعور بالانجاز .
- ✓ انخفاض الغياب و التأخر و معدل دوران العمل .
- ✓ تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء أكان هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي .

حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال و استخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هاته الضغوط .

• السلبية تشمل الفرد و المنظمة :

- ✓ انخفاض الأداء: ان ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب أو انخفاض عنه ذو تأثير سلبي على أداء العامل و يؤدي الى ضعف الأداء و انخفاضه .كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا للأداء في حين أن مقدار مناسب للضغوط قد يكون مثيرا و نسوق شكلا يصف العلاقة بين الضغوط و الأداء .



- شكل يوضح تأثير ضغوط العمل على الأداء .

- ✓ المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات دار الجامعية للنشر 2003 ب.ط مصر ص 392.
- ✓ الملل : يقصد اضطرار الفرد للاستمرار في عمل لا يميل له و الضغط يخلق حالة من الملل و السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل و الوضع الاجتماعي و الشخصي مما يقلل انتباه و انجذاب الفرد نحو عمله .
- ✓ التعب : هو مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقض القدرة على القيام بالعمل حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات و عدم الاستقرار و القلق و الضيق الشديد للفرد مما يؤدي الى انخفاض أدائه نتيجة لتعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية أو الناجمة عن طبيعة الفرد ذاته .
- ✓ التغيب : تعتبر مشكلة هامة و تكون مرتبطة بطبيعة الأعمال و المواقف التي يمر بها الفرد في عمله حيث يميل الى التأخر عن العمل شيئاً فشيئاً الى أن يتغيب تماماً .و ذلك نتيجة الارهاق و الملل أو عدم الرضا عن العمل حيث اذا تعددت حالات الغياب يؤدي الى توقف العمل تماماً .كما أنها تخلق حالة من حالات دوران العمل .
- ✓ مشكلات صحية : حيث أن تعرض الفرد الى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل الصداع المستمر ارتفاع الضغط . (1)

(1)- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء مهارات ، الدار الجامعية للنشرة و التوزيع ، ب ط ، مصر ، 2003 ، ص 392 .

7-1 أساليب مواجهة الضغوط المهنية :

تتعدد الأساليب على معظم أنواع الضغوط فهناك العامة :

- ✓ كالالتجاء الى الله و قراءة القرآن و الدعاء . و هناك أساليب خاصة بأنواع معينة من الضغوط و مهما كان الأسلوب المتبع لمواجهة الضغوط يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية :
- ✓ أن يتوفر في استخدام أي أسلوب صفة الخصوصية لأن الأسلوب الذي يصلح لفرد ما قد لا يصلح لفرد آخر و ذلك نظرا للفروق الفردية الموجودة بين الأفراد .
- ✓ أن تكون الأساليب مبنية على أساليب تفضيلات الشخص بدلا من أن تكون مفروضة عليه .
- ✓ لا بد أن تتعدد أساليب مواجهة الضغوط نظرا لتعدد أبعادها من حيث الأساليب و النتائج و هذه الأساليب لا بد أن تتجمع بين أنشطة الفرد العقلية و البدنية و العاطفية و الاجتماعية .
- ✓ أن تتسم الأساليب بالمرونة بمعنى أن تكون قابلة للتعديل و التكيف بما لا يلائم ظروف الفرد و المنظمة التي تنتمي إليها . (1)

أولا - الأساليب الفردية للتعامل مع الضغوط المهنية :

من الافتراضات التي تقوم عليها دراسات الضغط المهني التي تقول " أنه يعتمد في الأساس على الكيفية التي يدرك بها الفرد الحدث فالفرد الذي يدرك حدثا من الأحداث على أساس أنه موقف تحدي . سيعتمد الى التعامل معه بشكل مباشر و ذلك باتخاذ اجراء معين أو قد يتعامل على أساس استراتيجية التركيز على المشكلة من أجل تغيير الواقع و ابداله بأحسن منه .

- ✓ الاتجاه و الوعي :تكمُن أهميته في مدى استطاعتنا أن نغير من سلوكنا دون تغيير اتجاهنا ، و هذه بدورها لن تتغير الا اذا كان هناك وعي و ادراك من جانبنا لما نقوم به أو ما ينبغي أن نقوم به لتحسين الظروف، و كما في حالة التطعيم باكتساب الجسم مناعة ضد الأمراض فان البعض من الباحثين يدعون الى تطبيق الفكرة المناعة ضد الضغوط .من خلال معايشة الموقف الذي يسبب القلق و الازعاج و يتم ذلك من خلال

- ✓ جمع معلومات وافية و كاملة عن المواقف حتى ان كانت غير سارة .
- ✓ في حالة القلق تجمع تفاصيل عن المصادر الخارجية المتوفرة التي بإمكانها مساعدتك للتعامل مع الموقف بفعالية .

- ✓ في حالة عدم وجودها عليك ادراك ذلك فربما يساعدك ذلك على عمل شيء قبل استفحال المشكلة .

- ✓ تشجع نفسك على تبني خطط لمواجهة الموقف مع الاعتراف بوجود ضغوط عليك .

- ✓ مزاولة بعض التمارين الرياضية .
- ✓ التركيز في أداء نشاط ذو أهمية حيث يمكنه من التخفيف من عدة ضغوط .
- ✓ الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل "اللجوء الى المهدئات، و التخلص من العادات ، و التصورات الذهنية الخاطئة التي تؤدي الى الاقتران بالفشل . (2)

ثانيا - الأساليب التنظيمية :

✓ **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم :** ان المخالفات التي يقع فيها الكثير من الاداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم اتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم .تسبب الكثير من الضغوط لمرؤوسهم .لذلك يتعين على المستويات الادارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد و هذا يمكن أن يشبع جوا من الانضباط الاداري و التنظيمي بين المستويات الادارية الأدنى .

✓ **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد الكثير من الوظائف معناها و قيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أية متعة في أدائه للعمل المنوط ، و ينقلب العمل الى ممل و روتيني .كما تفقد الوظائف معناها و قيمتها و أهميتها من انعدام حرية التصرف فيها ، و عليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم و اعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية، و يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة و المهام كما تتيح مقدارا مناسباً من السلطة للأداء .

(1)- محمد بن هيجان - مرجع سبق ذكره ، 294 .

(2)- علي عسكر، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، ب- ط ، مصر ، 2005 ، ص 98 .

✓ **اعادة تصميم الهيكل التنظيمي** : تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تنبع من تغيرات في هياكل الوظائف و العلاقات و السياسات و الاجراءات .و يؤدي هذا التغير الى القاء مزيد من الضغوط على العاملين .و يمكن اعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثلا " اضافة مستوى تنظيمي جيد . تخفيض مستوى الاشراف أو دمج و وظائف . تقسيم ادارة كبيرة الى ادارتين أصغر .انشاء وظائف مثل مساعد مدير يمكنها أن تحل المشاكل و يضاف الى ذلك امكانية توظيف العلاقات و النظر في هيكل المقررات الوظيفية التي تتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية . (3)

• **و هناك بعض الاستراتيجيات المتخصصة التي يمكن أن تستفيد منها الادارة لمحاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط منها :**

✓ **تطوير نظم الاختيار و التعيين**: فنظم الاختيار المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب و تحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دون اهتمام لقدرة الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل .و من ثم فان تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها .

✓ **برامج مساعدة العاملين** : تتوفر في تقديم خدمات طبية و علاجية للعاملين، و تقديم الاجراءات الوقائية المناسبة : عن طريق فريق متكامل من الأطباء و الأخصائيين النفسيين.

✓ **نظم الحوافز و تقييم الأداء** : ان احساس الفرد بأن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة يدفع الأفراد بالاستعداد لتقليل ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة وظيفته الى حد كبير .

✓ **الأنشطة الاجتماعية**: الحفلات و الرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طبية لزيادة روابط الصلة و التعارف و التفاهم بين العاملين في المنظمة و ازالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الألفة بعيدا عن الرسمية .

✓ **نظم و قنوات الاتصال** : ان توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للادارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل . و يشعر العاملون بالمنظمة أن شكاويهم تصل الى أعلى مستوى ،وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة .

✓ **الموازرة الاجتماعية:** من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد بحيث الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه و رئيسه يساندونه و يقدمون له العون و المساعدة و يقدرونه و يشعرونه بأنه مقبول مهتم و أنهم يساعدونه في حل مشاكله مما يبدد شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب . (4)

(3)- Jeremy stranks , stress at work management and prevension , British library , London ,2005 , p78.

(4)- يوسف جمعة السيد ، ادارة الضغوط – مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في علم الهندسة ، القاهرة – مصر ، ط 1 ، 2007 ، ص 45_48 .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

• عناصر الفصل الثاني : الأداء الوظيفي :

❖ تمهيد .

(1-2) تعريف الأداء الوظيفي .

(2-2) عناصره و محدداته .

(3-2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .

(4-2) أهمية قياس الأداء البشري .

(5-2) طرق قياس الأداء و طرق تحسينها .

(6-2) مؤشرات الأداء الوظيفي.

(7-2) أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة .

(8-2) العلاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي .

❖ تمهيد :

اهتم الفكر الاداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة و فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها و الوصول الى ما تصبو اليه من رؤى و أهداف و قيم جوهرية .ومن هنا زادت الاهتمامات و الأولويات الفكرية بادرة الموارد البشرية و تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها و كفاءتهم .

1-2) تعريف الأداء الوظيفي :

- **التعريف اللغوي :**
- من معاجم اللغة يتضح أن: "الأداء مصدر الفعل "أدى" و يقال "أدى الشئ": أوصله .و اسم الأداء: أدى الامانة .وأدى الشئ: قام به . (1)
- **الاصطلاحي نذكر منها مايلي :**
- الأداء الوظيفي: " انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة سابقا و التعرف على اوجه القصور و نقاط الضعف ، ووضع الحلول العلمية و العملية التي تكفل تجاوز القصور و تجنب الانحراف في الانتاج مستقبلا .
- يشير الاداء الوظيفي : "الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها .أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد .فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .
- الأداء : "هو تحويل المدخلات التنظيمية كالموارد الأولية و النصف المصنعة و الآلات الى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة" .
- يعبر الأداء : كذلك عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" .
- الأداء : "هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة" .
- الأداء : "هو قيام الشخص بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج و الاجراءات التحويلية الكمية و الكيفية " . (2)

(1)- ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، المجلد 14 ، ص 26 .

(2)- العربي عطية ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ،

الجزائر ، مجلة الباحث ، عدد 10 ، 2012 ، ص 322 .

- ومن خلال ذلك نستنتج أن:

✓ " الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج و المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة اليه" .

2-2) عناصرو محددات الأداء الوظيفي :

أولاً- عناصره :

يتكون من مجموعة من العناصر أهمها :

- ✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .
- ✓ **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارة و براعة، و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- ✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز .
- ✓ **المثابرة و الوثوق:** تشمل الجدية و التفاني في العمل ، و الوثوق في قدرة الموظف للارشاد و التوجيه من قبل المشرفين . (1)

ثانياً- محدداته :

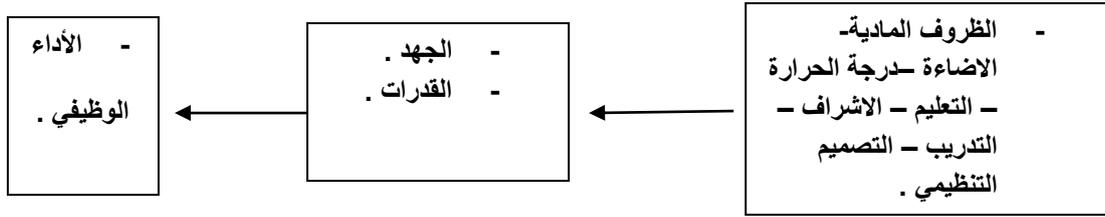
الأداء الوظيفي هو: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور . و يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد – القدرات – ادراك الدور .

و يشير الجهد: " الناتج من حصول الفرد على التدعيم " الحوافز " الى الطاقة الجسمانية والعقلية و التي يبذلها الفرد لأداء مهمته " . أما القدرات: " فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير و لا تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة " .

ويشير ادراك الدور: " الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور" .(2)

2-3) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

- يتأثر الأداء الوظيفي لجملة من العوامل الداخلية و الخارجية و أهمها :
- (أ) **العوامل الفنية :** و تشمل التقدم التكنولوجي . الهيكل التنظيمي . و طرق و أساليب العمل . لأن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح و مباشر على كفاءة المنظمة و أفرادها فنوعية الآلات و كميتها و الطرق و الأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الانتاجية و الأداء بشكل عام .
- (ب) **العوامل الانسانية:** و تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تتضمن المعرفة و التعليم و الخبرة بالإضافة الى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية . كما تشمل الرغبة في العمل و التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية و رغبات الأفراد . كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء مثل " خائص العمل – الرقابة الفعالة – نظام الأجور و الحوافز – الخصائص الديمغرافية مثل الجنس و السن و المستوى التعليمي " .
- (ت) **العوامل البيئية:** يعبر الشكل الآتي عن العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر على الأداء:



(3).

(1)- محمد راوية ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة – مصر 2001 ، ص 210.

(2)- محمد راوية – مرجع سبق ذكره ، ص 211 .

(3)- محمد راوية – مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

2-4) أهمية قياس الأداء البشري :

يمكن بيان أهميتها من خلال الأهداف التي يسعى الى تحقيقها و يمكن تلخيصها فيمايلي :

- ✓ **الترقية و النقل:** اذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى من وظائفهم . كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته .
- ✓ **تقييم المديرين و المشرفين:** حيث يساعد قياس الأداء الوظيفي في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم و توجيهاتهم .
- ✓ **اجراء تعديلات في الرواتب و الأجور:** اذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات المتحصل عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو انقاصها . كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .
- ✓ **تقديم المشورة:** اذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم الضعف العاملين و اقتراح اجراء لتحسين أدائهم و قد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة و خارجها و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي و مقياسا له .
- ✓ **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع :** اذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس. فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين اذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه .
- ✓ **اكتشاف الاحتياجات التدريبية:** اذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطور اللازمة . (1)

2 - 5) طرق قياس أداء العاملين وطرق تحسينها :

أولاً- طرق قياس الأداء :

ان قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأية منظمة خصوصا عندما تكون هذه المنظمة خدماتية حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال ادارة شؤون الأفراد . ومن خلال عملية التقييم نستطيع من خلالها الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل أو استحقاقهم الترقيه ،أو التنزيل أو رفع درجاتهم و رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم و ذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الانتاج ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة و استراتيجيتها . لذلك لا بد من المنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة اليها . و تنقسم طرق قياس الأداء الى ثلاثة مجموعات و هي :

(أ) **كمية ناتج الأداء** :يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء ان أمكن تحديد ناتج الأداء و تحديد وحدة قياسه ومن الأمثلة على هذا النوع " عدد الوحدات التي تم انجازها خلال وقت محدد - عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل مبيعات في الفندق - عدد الفواتير التي يمكن حسابها و مراجعتها بالنسبي للمحاسب .

(ب) **جودة ناتج الأداء** : من أهم ما يميز المنظمة هو جودة خدمتها ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من طرف عامل . بصرف النظر عن سرعته في الأداء و يجب الاشارة هنا الى أن استخدام معيار الجودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محدد للجودة .

(ت) **كمية و جودة الناتج معا** : و هو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم و الجودة معا و هذا المقياس يعتبر مهم و أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم و الجودة كلا على حدة .

يتضح هنا أنه يجب بعد تعيين العاملين التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم الأداء . فنقول أن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا الى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم و ايجاد الحلول لتخفيف حدة هذه الضغوط حتى تتمكن من الوصول لأداء أفضل . (1)

ثانيا- طرق تحسين أداء العاملين :

- يعرف تحسين الأداء الوظيفي و المتعلق بأداء العاملين " هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى " .

و توجد العديد من الطرق التي تساعد في تحسين الانتاجية و الأداء للعامل في المنظمة :

- ✓ تنمية القوى البشرية بالتدريب .
- ✓ خلق الدوافع و الحوافز للعاملين .
- ✓ الادارة بالأهداف .
- ✓ المشاركة في العمل الجماعي .
- ✓ ازالة العناصر الغير المنتجة .
- ✓ استخدام أساليب عمل محسنة . (2)

(1)- زويلف المهدي حسن ، ادارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ،دار المجدلوي للنشر و التوزيع ، الأردن – عمان ، 1994 ، ص 295 .

(2) – شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي عامين ، دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة ، بومرداس، دراسة لنيل شهادة الماجستير ،

جامعة بوقرة – الجزائر . 2009-2010 . ص 74 .

2-6) مؤشرات الأداء الوظيفي :

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد و الوحدات الادارية و المنظمات و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات هي :

- **الانتاجية و الروح المعنوية** للأفراد العاملين . و معدلات الغياب . و مدى انجاز المهام والواجبات بدقة و اتقان . و سرعة القدرة على الابداع و الابتكار . درجة الانضباط واحترام النظام و أسلوب التعامل مع الموظفين . مستوى التعاون مع فريق العمل والانجاز و المرونة . و القدرة على انجاز القرارات . و قسمت لمائلي .
- أ) **الفعالية** : الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب و على أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة . ووفقا لهذا المفهوم فان الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي يتم تحقيقها فعليا اي الأهداف المخططة مسبقا أما على المستوى الفردي فتشير الى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .
- ب) **الكفاءة** : و تشير الى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد و المال . (1)

(1)- العربي عطية – مرجع سبق ذكره ص 323 .

(7-2) أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة :

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها . كما أنها تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها و قد تكون العملية ملموسة مثل: عمليات الانتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل: عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية . و هو الجزء الحي منها لأنها مرتبطة بالانسان "العنصر البشري " الذي يدير العملية و يحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد و عمل العنصر البشري و بذلك تحقق الربح . و عليه فان ثبات كلفة الموارد و تفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل تكلفة و أكثر ربحا .

✓ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم الفرد أو المنظمة فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها . فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام الادارة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها .

✓ و من ثم فان الأداء في أي منظمة أو مستوى تنظيمي داخلها و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة أيضا . كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في " مرحلة الظهور – مرحلة البقاء و الاستمرارية – مرحلة الاستقرار – مرحلة السمع و الفخر – مرحلة التميز – مرحلة الريادة " اذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما وانما يعتمد على مستوى الأداء بها . (1)

(1)- شامي صليحة – مرجع سبق ذكره ،ص 76 .

8-2) العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي :

لمعرفة ضغوط العمل و أثارها على الأداء الوظيفي لابد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء .و قد دلت الدراسات على اختلاف و جهات النظر حول العلاقة بينهما :

1. بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة سلبية و أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الانساني و ينعكس سلبا على النتائج و على الحالة البدنية و النفسية للفرد و يجبره على بذل جهود كبيرة و تكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط .
2. يرى الآخرون أنها ايجابية و يمثل نوعا ما من التحدي للسلوك الانساني و تعتبر مشاكل العمل و صعوباته و توتراته بمثابة تحديات الفرد، و تؤدي الى تبني أنماط ايجابية من سلوك و يعطي أداء أفضل و يرى هؤلاء الباحثين أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد و يجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي و لكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فانها تؤدي الى آثار عكسية .
3. عدم وجود أية علاقة تذكر و أصحابه قلة و يفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتيا بعقد مع المنظمة التي يعمل بها فيهيئ لنفسه جسديا و نفسيا للعمل في هذه المنظمة وانجاز واجباته بغض النظر عما يحيطه من ضغوط و يفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد ليساعده على انجاز هذا العقد المبرم بينه و بين المنظمة . أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فانه يمكن في قدرة الفرد على التأقلم و التكيف مع جميع الظروف المستجدة و بالتالي لن تحدث أثارا نفسية أو عقلية على الفرد و بالتالي " عدم وجود أي تأثير على الأداء .
4. اتجاه آخر يرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف " U " بين الضغوط و الأداء و هذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي الى تحفيز الأفراد للعمل و سوف يشعرون بالضجر و الملل و تناقص الدافعية للعمل و كثرة التغيب . ووجود مستوى عالي من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد و استنفادها و عدم توفرها لانجاز العمل .لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل يساعد الفرد على ايجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عمله و مكافحته هذه الضغوط و هو الوضع الأمثل لانجاز العمل . فيمتلك دافعية عالية للعمل و تصبح لديه طاقة عالية و ملاحظة حادة مما تؤهله الى أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية و هو الوضع الأمثل .

- نرى أنه في صالح المنظمة و الفرد أن يعمل في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي و يثير فيه الحيوية و النشاط مما يؤدي الى تحسين مستوى أدائه . (1)

(1)- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي "مدخل بناء مهارات " ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية - مصر ، 2003 ، ص 397 .

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية .

• الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية :

1-3) بطاقة تقنية حول المؤسسة .

2-3) المنهج و أداة الدراسة .

3-3) مجتمع و عينة الدراسة .

4-3) عرض النتائج و تفسيرها .

5-3) استنتاجات .

1-3) بطاقة تقنية حول المؤسسة :

- **الحدود المكانية :** تم اجراء الدراسة على عينة من عمال الملحقة الادارية لبلدية المقراني بوهران و التي مقرها ب "مرافال " أنشأت عام 1982م ، تحتوي على طاقة بشرية من 62 عامل يعملون 8 ساعات يوميا ، تحتوي المؤسسة على المصالح التالية : مصلحة الحالة المدنية ، مصلحة جوازات السفر البيومتري ، مصلحة البطاقات الرمادية ، مصلحة بطاقات التعريف الوطنية ، مصلحة الطرق و المرور ، مصلحة النظافة و الصحة ، مصلحة المساحات الخضراء و حماية البيئة ، مصلحة الأشغال الجديدة و الصيانة .
- **الحدود الزمانية :** تم اجراء الدراسة الميدانية خلال فترة "شهر ماي 2016 " .

• تعريف البلدية : " بلدية المقراني وهران "

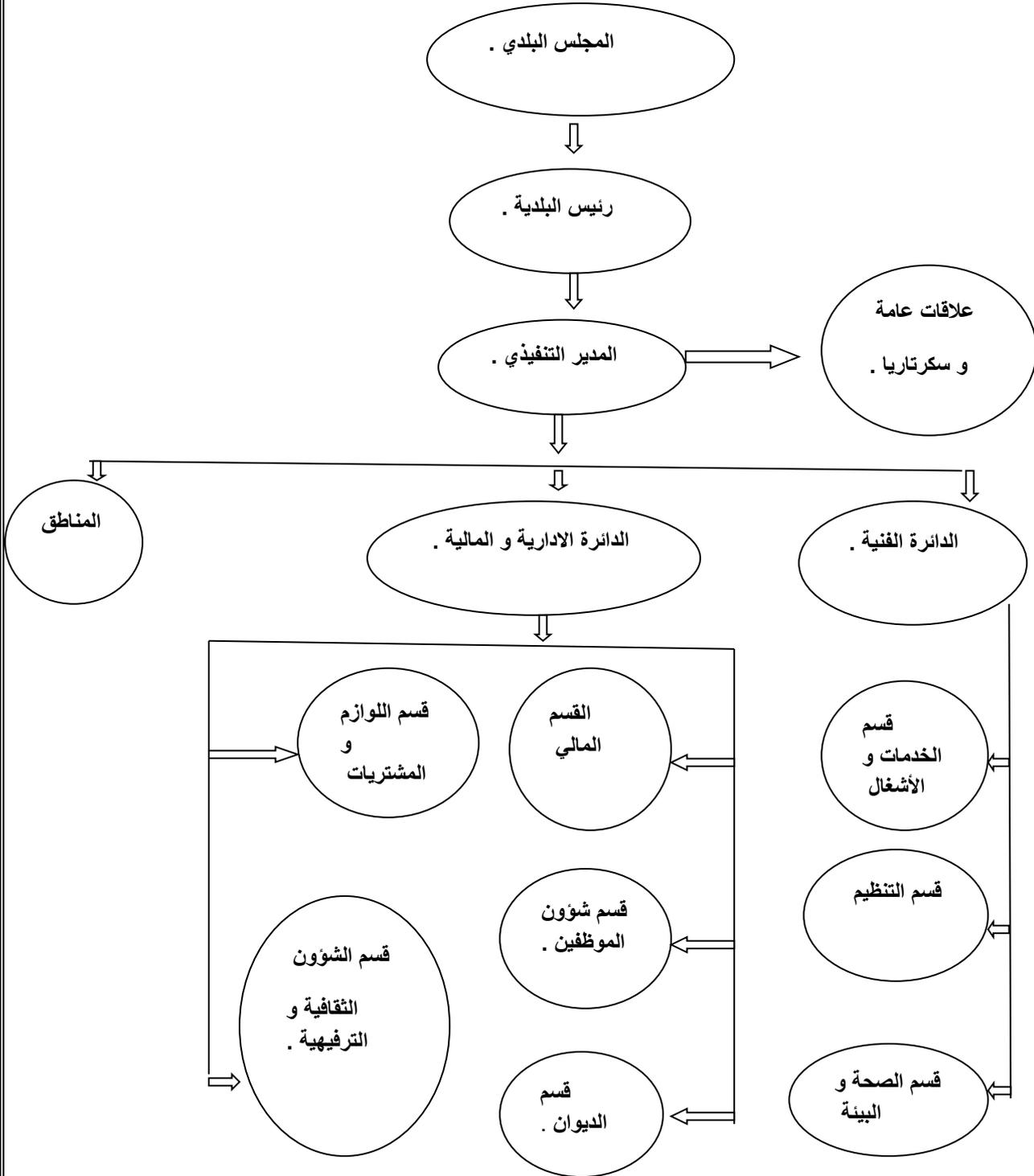
- البلدية هي مجموعة لامركزية أنشأت بموجب القانون و تمثل مقاطعة ادارية مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية للبلدية ، تضم مجموعة من الأفراد تجمع بينهم روابط اجتماعية و تاريخية و قانونية ، بحيث تكون هذه الروابط مشتركة و متضامنة بشكل متجانس .
- هي عبارة عن جهاز تخطيطي لاصلاحات تنفيذية لمشروعات تنموية ، كما أنها أداة تحريك المجتمع، بالاضافة الى توفر البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على استثمار مواردهم و طاقاتهم للمشاركة و المساهمة في العملية التنموية في المدى القصير و على المدى البعيد .

• دورها :

- المحافظة على الممتلكات : و المتمثلة في المنشآت الادارية ، التربوية ، الثقافية و المنشآت القاعدية كالطرق و السدود و الجسور و الشبكات المختلفة .
- التجهيز العام : نعني به كل المنشآت و المخططات المبرمجة التي تهدف الى تنمية محلية في كل المجالات التي تمس حياة المواطن اليومية ، الفردية ، و الجماعية ، الاجتماعية و الاقتصادية .
- المحيط و العمران : القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية و نظافة المحيط ، جمع الأوساخ و تنظيف و تزيين الأحياء و محاربة الأمراض المنقولة ، و محاربة التلوث و حماية البيئة ، و فرض احترام قواعد البناء و تطوير الأشكال العمرانية و الاستفادة من المخططات في مجال التعمير و البناء .

- النشاط الاجتماعي : المتمثل في طلب السكن ، مأوى في حالة أمر طارئ "حريق ، فيضان ، زلزال ، مساعدة للبناء ، طب معونة غذائية ، التكفل بالمعوزين ، تشغيل الشباب.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



(2-3) المنهج و أداة الدراسة :

المنهج : أختير المنهج حسب ما تتطلبه الدراسة الحالية و كذا الأهداف التي تسعى للوصول الى تحقيقها و طبيعة البيانات المطلوبة الحصول عليها ، وقد أختير المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على معرفة الحقائق و المعلومات الكافية و الضرورية ، و من ثم تحليلها و تفسيرها وصولا الى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة .

أداة الدراسة: استعملنا الاستمارة التي هي أداة علمية منهجية للحصول على المعلومات و البيانات ، تتألف من مجموعة من الأسئلة مقسمة الى محورين يطلب الاجابة عليها من قبل الأفراد المعنيين بموضوع الاستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجوبين بوضع اشارة على كل اجابة و تعددت الأسئلة من مغلقة و مفتوحة و استوفى فيها حرية و صدق الاجابة .

(3-3) مجتمع و عينة الدراسة :

اشتملت عينة البحث على 30 مبحوث من اجمالي المجتمع الأصلي 62 عامل ، مقسمين ل 10 ذكور و 20 اناث في الملحقة الادارية لبلدية المقراني وهران .

تم توزيع 40 استمارة على مجموعة من العمال بالملحقة الادارية ، وذلك خلال شهر ماي و قد تم استرجاع 30 استبيان من اجمالي الاستبيان الموزعة أي بفاقد 10 استبيانات ، و في النهاية تحصلنا على 30 استبيان قابل للاستغلال .

(4-3) عرض و تفسير النتائج :

يتضمن هذا الجانب عرض و تحليل النتائج اتي توصلت اليها الدراسة و التي أجريت على " عمال الملحقة الادارية لبلدية المقراني بوهران " و ذلك استنادا الى البيانات المحصل عليها بعد تطبيق أداة الدراسة ألا و هي " الاستمارة " :

و سيتم في البداية : وصف أفراد العينة من حيث الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية و الأقدمية :

1- وصف أفراد العينة :

• جدول رقم 01 يوضح البيانات الأولية لأفراد العينة :

العينة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	10
	أنثى	20
السن	30 فأقل	11
	40-31 سنة	16
	50-41 سنة	03
	50 فأكثر	00
المستوى العلمي	ثانوي	09
	جامعي	20
	بدون	01
الحالة الاجتماعية	أعزب	14
	متزوج(ة)	12
	مطلق(ة)	04
	أرمل(ة)	00
المجموع	30 عامل	100%

- **تحليل:** من خلال الجدول (رقم 01) الذي يوضح أعداد العمال حسب الجنس نلاحظ أن نسبة

عدد الاناث هي 66.6% تقابلها نسبة الذكور 33.3%، فنجد أن نسبة الاناث من أفراد العينة تفوق نسبة الذكور ، أما بالنسبة لعامل السن أن أغليبيتهم في سن 40-31 سنة بنسبة 53.3% تليها نسبة 36.6% بالنسبة ل 30 سنة ، 41-50 سنة بنسبة 10% ثم 50 سنة بنسبة 00%، ومن الملاحظ أن خاصية العمال هم من فئة الشباب .

كما يتبين كذلك في سؤال المستوى التعليمي لأفراد العينة فنلاحظ أن 66.6% من العينة من ذوي المستوى الجامعي ، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 30%، أما السؤال الخاص بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة فأغليبيتهم عزاب بنسبة 46.6% ، تليه نسبة 40% من المتزوجين ، تقابله نسبة 13.3% من المطلقين و الأرامل 00% .

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أفراد العينة هم من فئة النساء بنسبة مرتفعة تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة ، حالتهم الاجتماعية عزاب ، فنرى أن الضغوط المهنية لا تؤثر عليهم بصفة شخصية ولا على مردودهم الوظيفي وذلك لاستقلالهم الذاتي و ثانيا لاندراجهم في فئة الشباب " فيما يخص السن " و الذي يلعب دور كبير في صقل شخصية الفرد و ادراكه لدوره و ذاته و التي تجعل منه أكثر تحملا للضغوط ،

كما لاحظنا أن المستوى التعليمي للعيينة من ذوي المستوى الجامعي و الذي يلعب دور كبير في و مهم في مساعدة الفرد على امتلاك قدرة أكبر على الفهم و الاستيعاب، و القدرة على التصرف بفاعلية أكبر في الاداء الوظيفي، على الرغم من أن أغليبيتهم هم عمال في اطار ادماج تشغي الشباب (26 عامل) ، على عكس أصحاب المستوى الثانوي المرسمين الا أن هذا العامل لم يعقهم أو يسبب لهم ضغط و يؤثر على أدائهم بل يساعدهم على التكيف مع التطورات العلمية للوظيفة ، و استخدام التقنيات الحديثة و توظيفها .فالمؤهل العلمي المرتفع له دور ايجابي في العمل الاداري ، فهو يجعل العامل أكثر تفاعلا و تكيفا مع البيئة المهنية وأكثر قدرة على تناول مصادر الضغوط المهنية على مختلف أنواعها بموضوعية .

• جدول(رقم 02) يبين الأقدمية في العمل عينة ادراسة :

العينة	التكرار	النسبة %
الأقدمية	3 سنوات فأقل	26.6%
	4-6 سنوات	40%
	7-9 سنوات	33.3%
المجموع	30	100%

- **تحليل :** أما عن مدة العمل بالمؤسسة بالنسبة لأفراد العينة فيبين الجدول أعلاه أن نسبة 40 %تتراوح أقدميتهم من 4-6 سنوات ،تليها نسبة 33.3% من 7-9 سنوات و في الأخير بنسبة 26.6% تتراوح أقدميتهم من 3 سنوات فأقل ، كما صرح أفراد العينة في الاستمارة أن المراكز التي يشغلونها هي مختلفة على حسب المصالح من بينها : أعوان الحالة المدنية ، أعوان المصلحة التقنية ، أعوان الأمن ،أعوان مصلحة الجوازات ، أعوان مصلحة البطاقة الرمادية ، مصلحة السكرتاريا ، مفتشة النظافة ،كاتبة ، مشرف اداري .

تبين نتائج الدراسة أن مدة عمل أفراد العينة تتراوح ما بين 4-6 سنوات الى 7-9 سنوات أي أن المدة طويلة ، ومن الملاحظ أن طول مدة الخبرة و الأقدمية في العمل تساعد العامل في فهم طبيعة العمل و اتقان مهاراتها ، و التحسين في أساليب العمل و تطويرها خاصة فيما يتعلق بمجال الادارة الذي يعتبر حساسا ، فأصحاب الخبرة الطويلة في العمل الاداري يمتلكون مهارات مواجهة الضغوط المهنية و قدرة التكيف مع المستجدات في مناخ العمل كافة ،مما يساهم في فعالية الأداء الوظيفي على عكس أصحاب الخبرة القليلة يظهرون اختلافا يتمثل في الاحباط و صعوبة التكيف عكس ما كانوا يتوقعون ، فالخبرة تساعد على التعامل مع المشكلات و الضغوط و اختيار الطرق المناسبة لمعالجتها ، و أنها تؤدي الى زيادة الثقة

بالنفس و بالآخرين ، فتزداد و تقوى علاقة الموظف بزملاءه و بالادارة ، و يزداد حبه للعمل و انتماءه له و تؤدي الى اكساب مهارات جديدة مما تقضي على عوامل القلق و التردد من الدخول في تجارب جديدة مما يجعل الفرد أكثر حماسا و انتماء و أكثر خبرة فتتخفف درجة الضغوط لديه و يقوم بأدائه بدون أي تدخلات .

• جدول رقم 3 يوضح أسئلة الضغوط المهنية :

السؤال المطروح	نعم		أحيانا		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
7-هل تحب عملك؟	16	%53.3	10	%33.3	04	%13.3
8-هل أنت راض عن عملك؟	12	%40	10	%33.3	08	%26.6
13-هل تواجه ضغوطات في عملك ؟	13	%43.3	12	%40	05	%16.6
15-هل أثرت الضغوطات على مردودية عملك ؟	11	%36.6	07	%23.3	12	%40

- **تحليل :** من خلال الجدول يتضح في (س رقم 7) أن مجموع ما نسبته 53.3% من الأفراد أفادوا بحبهم لعملهم ، تليها نسبة 33.3% أحيانا ، ثم 13.3% بلا . أما بالنسبة للسؤال (رقم 8) بلغت نسبة رضاهم عن عملهم الى 40% نعم ، تليها نسبة 33.3% أحيانا و أخيرا 26.6% لا . كما يبين كذلك من خلال (س رقم 13) أن أفراد العينة يواجهون ضغوطا مهنية و التي بلغت نسبتها ب 43.3% و المتمثلة في طبيعة العمل نفسه بتضارب الأوامر ، عدم تناسق العمل مع العمال ، مشكل التعامل مع المواطنين ، كثرة وتراكم العمل ، الروتين ، زيادة الأوقات الغير الرسمية ، الا أن هذه الضغوط و التي يدركها العمال لا تؤثر على مردودية عملهم كما هو موضح

في السؤال (رقم 15) من خلال اجاباتهم بنسبة 40% بلا ، تليها نسبة 36.6% بنعم ، و أخيرا 23.3% أحيانا .

من خلال النتائج نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يحبون عملهم و راضون عنه بنسبة مرتفعة على الرغم من ان هناك مصادر للضغوط المهنية متعددة و تتضح في أن الفرد يواجه جهودا معتبرة في العمل نظرا لحجم المواطنين و ترددهم الدائم للحصول على الوثائق التي يستخدمونها في المجالات الشخصية المختلفة ، و بذلك تكثر الضوضاء و التي تعتبر عامل مثير للعامل تفقده التركيز و عدم السيطرة ،يكثر الطلب و يصعب التحكم في نظام الأولويات للمواطنين ، كما أن التعامل معهم يصعب في ظل اختلاف المستويات المعرفية و هذا ما رأيناه عرض البيانات الواضح في (س رقم 13) لكن على الرغم من هذه الضغوط الا أنها لا تؤثر على عمل العمال و مردودية أدائهم لأن دورهم يتطلب تقديم خدمات للمواطنين ،وقد تبرز بعض الانزعاجات و بعض التأثيرات على شخصيات و سلوك العمال أحيانا و هذا ما رأيناه في علاقة الضغوط المهنية بالأداء و التي تكون دافع و حافزا للعمل لا تؤثر على مردوبيته ،لكن ذلك على حسب شخصية كل فرد و قابليه للاستجابة لتلك الضغوط .

• جدول رقم 04 : تابع "الأسنة الضغوط المهنية " :

العينة	نعم		أحيانا		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
18-هل علاقاتك مع زملائك في العمل جيدة؟	23	76.6%	05	16.6%	02	6.6%
19-هل توجد صراعات و خلافات مهنية ؟	05	16.6%	17	56.6%	08	26.6%
25-هل يوجد توزيع غير عادل في تقسيم العمل بين الزملاء؟	04	13.3%	12	40%	14	46.6%

- **تحليل:** يبين الجدول أعلاه العلاقة التي تربط بين العمال و أفادت العينة بنسبة 76.6% بنعم أنها جيدة مقارنة ب 16.6% أحيانا و 6.6% لا ، أما السؤال (رقم 19) الذي يشير الى وجود صراعات و خلافات مهنية فأغلب الاجابات صرحت بنسبة 56.6% أحيانا تليها نسبة 26.6% لا و أخيرا 16.6% بنعم. و أفادول كذلك أن العلاقة بينهم و بين العمال الجدد و الدائمين اجتماعية عادية تتخللها أحيانا بعض المواقف و التوتر و التي قد تسبب في بعض الأحيان ضغط و توتر. أما بالنسبة للسؤال (رقم 25) انحصرت الاجابة ب 46.6% لا أي عدم وجود توزيع غير عادل للمهام .

و على ضوء النتائج نلاحظ أن العلاقات الاجتماعية قد تعد مصدرا للضغوط المهنية أو مصدرا للاندماج الاجتماعي ، فهي تلعب دور كبير لاندماج الفرد في عمله ، ومن خلال الدراسة تبين أن أفراد العينة تربطهم علاقة عمل جيدة فيما بينهم و مع العمال الجدد ، و أنهم يتشاورون فيما بينهم ، لكن لا ينفي من وجود أحيانا بعض الصراعات و الخلافات المهنية ، والتي لا تؤثر على فاعلية أدائهم ، فالعلاقة الجيدة تعد مصدر مهم تساعد على التقليل من تأثير الضغوط على الفرد ، وأن الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه العامل من زملائه يؤثر ايجابا في تخفيف الشعور بالاجهاد و الشعور بالانتماء للجماعة ، و ذلك ما رأيناه في مجمل الدراسات الاجتماعية من بينها مدرسة "العلاقات الانسانية" التي تبين دور و أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة و رفع الأداء في العمل .

• جدول رقم 05 : تابع لأسئلة الضغوط المهنية :

لا	أحيانا		نعم			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%23.3	07	%43.3	13	%33.3	10	31-هل مهام وظيفتك تزيد من الضغوطات؟
%16.6	05	%43.3	13	%40	12	35-هل رئيسك يهي لك الظروف الملائمة للعمل؟
%23.3	07	%10	03	%66.6	20	43-هل المهام التي تقوم بها واضحة؟
%16.6	05	%56.6	17	%26.6	08	45-هل تصلك المعلومات في الوقت المحدد؟

- **تحليل:** يبين الجدول أعلاه في السؤال (رقم 31) أنه أحيانا المهام الوظيفية التي يشغلونها

الأفراد تزيد من نسبة ضغوطاتهم بنسبة 43.3%، تليها نسبة 33.3% بنعم، ثم 23.3% لا .

كما تمت الاجابة بنسبة 43.3% أحيانا بالنسبة للسؤال (رقم 35) لاهتمام الرئيس بالظروف المناسبة للعمل، و تتفق العينة بنسبة مرتفعة 66.6% بأن مهامهم التي يقومون بها واضحة مقابلة ب 23.3% لا، و 10% أحيانا .

أما في السؤال (رقم 45) بالنسبة للمعلومات الخاصة بالعمل هل تصلهم في الوقت المناسب أم لا أفادوا بنسبة 56.6% أحيانا، تليها نسبة 26.6% نعم و أخيرا 16.6% لا .

تصدر الضغوط المهنية من أي بيئة كانت و من بينها : طبيعة العمل بنفسه أو المؤسسة التي يعمل بها العامل و قد تؤثر على الفرد و على أدائه لكن كل واحد و مستوى قابليته للتصدي لهذه الضغوط المهنية و مواجهتها و من بينها مايلي :

يعتبر غموض الدور من المصادر المسببة للضغوط المهنية و المتمثل في عدم و غياب المعلومات الكافية للعامل حول الدور الذي يقوم به ، الأمر الذي يؤدي به الى الانصدام بضغوطات مهنية تعرقله في أداء وظيفته ، لكن العينة صرحت أن مهام الوظائف التي يقومون بها واضحة ذلك لاعتبار المؤسسة من المؤسسات الادارية المتوسطة عكس المؤسسات كبيرة الحجم ، وأنهم متوافقين مع عملهم و دورهم في حياتهم اليومية و ذلك راجع لأن أغليبيتهم عزاب غير متزوجين .

كما لاحظنا كذلك أن أفراد العينة صرحوا برضاهم على الرئيس في حسن معاملته و تصرفه في العمل ، و عن كيفية تهيئته للظروف المناسبة للعمل ، فطبيعة الاشراف أو الأسلوب الاشرافي يلعب دورا كبيرا في رفع معنويات العامل ورضاه الوظيفي بالتالي يقلل من ضغوط العمل لديهم و العكس صحيح ، كما صرحوا عن حريتهم في التعبير عن شكاويهم و مطالبهم ، و أفادوا أن نظام الاتصال ضعيف و قليل و ذلك راجع في عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب .

• جدول رقم 06 : تابع لأسئلة الضغوط المهنية :

غير مريحة		مريحة		22-هل الظروف البيئية في عملك ؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20%	06	80%	24	

- **تحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أهمية الظروف الفيزيائية و التي تلعب دور مهم في راحة العامل و لاعتبارها عامل مهم لاندماجه في محيطه ، و نرى أن أفراد العينة أفادوا بنسبة 80 % مريحة و 20 % غير مريحة و المتمثلة في الضوضاء ، الروتين ، نقص المكاتب .

يعتبر مناخ العمل له تأثير في فعالية أداء العاملين و صرح أفراد العينة أن الظروف البيئية للعمل مريحة ، فاذا تحسنت ظروف مناخ العمل و أصبحت ترضي تطلعات الأفراد العاملين أصبح لديهم قوة ايجابية دافعية للانجاز و فعالية في الأداء ، كما أن الجوانب الايجابية في مناخ العمل مثل: تبادل الثقة بين الادارة و العمال ، و تحسين الحوافز المادية و تفهم حاجات العاملين و العمل على اشباعها و احساسهم بالأمان الوظيفي و الاستقرار المهني ، كل ذلك يوفر بيئة عمل معززة للأداء و محفزة للعمل . و تحد من مصادر الضغوط المهنية و تزيد من الرضا الوظيفي لدى العامل ، و العكس صحيح فالظروف البيئية الغير مريحة لا تساعد الفرد في اندماجه مع محيطه المهني و قد تسبب له ضغوط و تخلق له مشاكل كالممل و التغيب .

و من بين العوامل المسببة لضغوط المهنية يوجد عامل المواصلات و الذي قد يأخذ جزء متوسط أو كبير من وقت العامل و قد يؤثر ذلك في عملية تثبيت وقت دخوله (POINTAGE) مما يسبب له انزعاج لكن العينة صرحت بأن هذا العامل أحيانا قد يعتبر معرقل و معيق في عمله ، كذلك ساعات العمل التي رآها المبحوثين على أنها أحيانا مصدرا للضغط و التوتر الا أنها لا تؤثر على مردودية عملهم و على أدوارهم في حياتهم المهنية و اليومية .

• جدول رقم 07: يوضح أسئلة الأداء الوظيفي :

لا	أحيانا		نعم		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
20%	06	56.6%	17	23.3%	1-هل ضعف اتفعل بينك وبين أصدقائك يسهم في انخفاض أدائك؟
26.6%	08	60%	18	13.3%	6-هل الاتصال الساند يضعف الأداء؟
6.6%	02	20%	06	73.3%	8-هل العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد في العمل؟
6.6%	02	26.6%	08	66.6%	10-هل برنامج الحوافز يحفزك لزيادة أدائك؟
00%	00	00%	00	100%	12-هل تحديد المهام يساعدك على الأداء الجيد؟

- **تحليل :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ضعف التفاعل بين العمال قد يسهم في انخفاض مستوى أدائهم و تضمنت الاجابة بنسبة %56.6 من أفراد العينة أحيانا ، تليها نسبة %23.3 نعم ، %20 لا ، و أن نظام الاتصال لديهم يؤدي الى ضعف الأداء بافادة الاجابة بنسبة %60 أحيانا ، %26.6 لا و %13.3 نعم .

يقابله عامل العمل جماعيا يساعد على رفع الأداء من خلال الاجابة على السؤال بنسبة مرتفعة ب %73.3 نعم ، %20 أحيانا ، و %6.6 لا .

زيادة على ذلك عامل الحوافز الذي يحفز على زيادة الأداء تمثل في نسبة %66.6 نعم ، وأن تحديد المهام في الوظيفة يساعد على الأداء الجيد مرافقة بتصريح العينة %100 نعم .

نلاحظ أهمية التفاعل الاجتماعي بين العمال و ضعفه يؤدي لانخفاض الأداء فبوجود بعض الصراعات و الخلافات المهنية و ضعف التواصل قد يؤثر أحيانا على أداء العمال ، و أن العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد في العمل، و أن المنافسة بين الزملاء هو عامل محفز كذلك للأداء الجيد ، مرافقة ببرنامج جيد للمكافآت والحوافز التي بدورها تعتبر عاملا مهما و محفزا لزيادة الأداء و الاستقرار الوظيفي للعامل ، كما يلعب الاتصال دورا مهما في المؤسسة و ذلك للمعلومات المهمة التي تحتويها العملية الاتصالية ففي الدراسة نلاحظ أن نظام الاتصال السائد يؤدي أحيانا الى ضعف الأداء و ذلك راجع لعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب من الزملاء ، فضعفها أو نقصها قد يخلق علاقات سيئة مع المرؤوسين و حتى الزملاء و بالتالي على أداء العامل ، لذلك وجب الاهتمام بهذا الجانب .

5-3 الاستنتاجات :

• بعد معالجة البيانات احصائيا و عرضها و تفسيرها نلاحظ مايلي :

- أن مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة و بشكل عام جيد ، وذلك لرضاهم عن عملهم و عن الظروف البيئية للعمل على الرغم من وجود بعض الضغوطات التي يصادفونها .
- ان الضغوطات المهنية قد تتخفف بتفعيل الاتصال الانساني و العلاقات الاجتماعية بين العمال بعضهم البعض و بين العمال و الادارة و ذلك يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .
- زيادة الحوافز المادية و المعنوية للعاملين ، و تحملهم لمهام و المسؤوليات الموكلة اليهم يسهم في الأداء الفعال الذي يطابق معايير الجودة و المواصفات التي يتطلبها العمل الاداري .
- اختلاف أفراد العينة تبعا لشخصياتهم و قدراتهم في الاستجابة و التكيف مع الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل و صراع الأدوار و كيفية تأثيرها على أدائهم الوظيفي .
- ان الفرد يتقبل مستوى معتدل و متوسط من الضغوط المهنية الذي يدفعه الى التحدي و يثير فيه الحيوية و النشاط ، و يؤدي بفعالية ، لكن هذا لايعني أن يتجاوز الضغط قدرات الفرد و امكاناته .
- و عليه تكون الفرضية الأولى القائلة بأن للضغوط المهنية علاقة بالأداء الوظيفي قد تحققت و نستنتج أنه توجد علاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي .
- أما الفرضية الثانية القائلة للضغوط المهنية أثر على الأداء الوظيفي غير محققة ، و نستنتج أن الضغوط المهنية لا تؤثر على الأداء الوظيفي في الملحقة الادارية لبلدية المقراني بوهران .

- خاتمة :

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي ، وعن أثرها على أداء العمال للملحقة الادارية ، وبعد تحليل و اثناء متغيرات الدراسة نظريا و تطبيقيا و التي تمت على عينة 30 عامل ، و بعد تفريغ البيانات و معالجتها احصائيا و تفسيرها يتبين مايلي : أن موضوع الضغوط المهنية ينال اهتمام كبيرا و محط أنظار الدراسات و المنظمات لما له من آثار على الفرد و بيئة عمله و التي قد تنشأ عادة من مصادر في العمل أو بيئة محيطة به .

توجد علاقة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي للعمال ، و يختلف مستوى تأثيرها باختلاف الأفراد و شخصياتهم ، و عموما يمكن القول أن هذه الدراسة كشفت أن الأداء الوظيفي للعمال لا يرتبط بالضغوط المهنية لعمال الملحقة الادارية لبلدية المقراني وهران .

و نستخلص أن أي بيئة عملية لا تخلوا من الضغوط المهنية ، فالمؤسسة هي المحيط التي يتفاعل فيها الفرد مع المتغيرات و المثيرات الخارجية للعمل ، كما لاحظنا أن العديد من الدراسات قامت على افتراضات و اعتبرت أن الضغوط المهنية هي عامل سلبي على الأداء الوظيفي أو غيرها من المتغيرات ، لكن هذا لا ينفي اعتبار أن الضغوط هي عامل مثير يمكن أن يؤدي الى نتائج جيدة وأداء فعال ، و هي تختلف على حسب تأثيراتها على الأفراد فلكل شخصيته تميزه عن غيره ، فهناك من يعتبرها دافع ايجابي و محفز تدفعه لأداء الأفضل و يساعده على تنمية الثقة بالنفس و زيادة الرغبة و الدافعية للعمل ، و التعاون و التضافر لايجاد حل للمشاكل .

لذلك يمكن القول أن الضغوط المهنية ترتبط بالأداء الوظيفي للعامل لكن بشرط أن تكون بمستوى متوسط حتى لا تؤثر على أدائه .

الملاحق

استمارة البحث

- جامعة وهران "2 _ محمد بن أحمد" .
- قسم "علم الاجتماع".
- تخصص " علم الاجتماع عمل و تنظيم ".
- ماستر "2".

العنوان :

" الضغوط المهنية و أثرها على الأداء الوظيفي "

- من إعداد الطالبة:
- بوطيح نسيمة .
- تحت إشراف:
- أ. "عمشاني مصطفى" .

- أخي العامل تدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول الضغوط المهنية و أثرها على الأداء الوظيفي في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر .لذا فان نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة، كما نؤكد لكم أن الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية ليست شخصية لأن المعلومات المتحصل عليها ستحول لأرقام لذلك أركز على التجاوب الصادق ليساعدني على التحليل.
- أشر و أضع في الخانة المناسبة علامة .
- تحقق من فضلك على أنك أجبت على كل الأسئلة .
- أية ملاحظات أو إضافات تود ذكرها ،أذكرها .

و شكرا.

2016-2015

• البيانات الأولية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : 30 سنة فأقل 40-13 50-41 50 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي جامعي بدون آخر أذكره
-
- 4- الحالة الاجتماعية : أعزب -عزباء متزوج (ة) مطلق (ة)
أرمل (ة)
- 5- المركز الوظيفي :
- 6- الأقدمية في العمل : 3 سنوات فأقل 6-4 سنوات 9-7 سنوات

• المحور الأول: الضغوط المهنية :

- 7- هل تحب عملك ؟ نعم أحيانا لا
- 8- هل أنت راض عن عملك ؟ نعم أحيانا لا
- 9- هل تعترض بعملك ؟ نعم أحيانا لا
- 10- هل أكسبك عملك القدرة على تحمل المسؤولية ؟ نعم لا
- 11- هل يشكل العمل جزءا من حديثك اليومي ؟ نعم أحيانا لا
- 12- هل أضاف عملك خبرات و تجارب على حياتك ؟ نعم أحيانا لا
- 13- هل تواجه ضغوطا في عملك ؟ نعم أحيانا لا
-
فيما تتمثل؟
- 14- هل أثرت الضغوط على شخصيتك و سلوكياتك ؟ نعم أحيانا لا
- 15- هل أثرت الضغوط على مردودية عملك ؟ نعم أحيانا لا
- 16- هل يهكم مصير المؤسسة ؟ نعم أحيانا لا
- 17- هل تتشاور مع زملائك في العمل و تشارك بأرائك ؟ نعم أحيانا لا
- 18- هل علاقاتك مع زملائك في العمل جيدة ؟ نعم أحيانا لا
- 19- هل توجد صراعات و خلافات مهنية مع بعض زملائك ؟ نعم أحيانا لا

20- كيف هي علاقة العمل مع الجنس الآخر؟

21- كيف هي علاقة العمل مع العمال الجدد والدائمين؟

22- هل الظروف البيئية في عملك ؟ مريحة غير مريحة

في حالة غير مريحة فيما تتمثل ؟

23- هل توجد مراقبة مفرطة من الإدارة ؟ نعم أحيانا لا

24- هل يوجد تمييز بين الجنسين في أداء المهام ؟ نعم أحيانا لا

25- هل يوجد توزيع غير عادل في تقسيم العمل بين الزملاء ؟ نعم أحيانا لا

26- هل يؤدي هذا التوزيع الغير العادل إلى حدوث صراع؟ نعم أحيانا لا

27- هل يسبب لك عملك ؟ التوتر والإجهاد عدم الفعالية في العمل

الراحة لتقديمي خدماتي

28- هل التعامل مع نفس الأشخاص دائما يسبب لك التوتر؟ نعم أحيانا لا

29- هل العمل مباشرة مع الأشخاص يقلقك ؟ نعم أحيانا لا

30- هل مهام وظيفتك تعطي قيمة لعملك ؟ نعم أحيانا لا

31- هل مهام وظيفتك تزيد من الضغوطات ؟ نعم أحيانا لا

32- هل تعاني من مرض ما ؟ نعم لا

هل ذلك بسبب ؟ عملك أخرى

أذكرها؟

33- هل رئيسك يحسن المعاملة و التصرف في العمل ؟ نعم أحيانا لا

- 34- هل رئيسك يحفزكم و يدفعكم للعمل ؟ نعم أحيانا لا
- 35- هل رئيسك يهيئ لكم الظروف المناسبة و الملائمة للعمل ؟ نعم أحيانا لا
- 36- هل عملك يتوافق و دورك في حياتك الأسرية ؟ نعم لا
- كيف ذلك؟
- 37- هل وسائل المواصلات تأخذ جزءا كبيرا من وقتك؟ نعم أحيانا لا
- 38- هل ساعات العمل مصدر للضغط و التوتر بالنسبة إليك؟ نعم أحيانا لا
- 39- هل لديك الحرية عن التعبير عن شكوايك و طلباتك ؟ نعم أحيانا لا
- كيف ذلك؟
- 40- هل تخصصك يتناسق مع طبيعة عملك ؟ نعم لا
- 41- هل التكنولوجيا و التقنيات الحديثة مهمة في عملك؟ نعم أحيانا لا
- 42- هل استفدت من الترقية ؟ نعم لا
- 43- هل المهام التي تقوم بها واضحة و محددة ؟ نعم أحيانا لا
- في حالة لا لماذا؟
- 44- هل تنجز عملك في الوقت المحدد دائما دون تأخير ؟ نعم أحيانا لا
- 45- هل تصلك المعلومات من طرف زملائك في الوقت المناسب ؟ نعم أحيانا لا
- 46- هل وسائل الاتصال الحديثة " انترنت . الهاتف . الفاكس . البريد الالكتروني " مهمة في المؤسسة لإيصال المعلومات إليك ؟ نعم أحيانا لا
- 47- كيف تفضل طرح مشاكلك ؟ المقابلة الفردية المقابلة الجماعية

• المحور الثاني : الأداء الوظيفي .

1- هل ضعف التفاعل بينك و بين زملائك يسهم في انخفاض مستوى أدائك ؟

نعم أحيانا لا

2- كيف يؤثر نمط قيادة رئيسك في أدائك الوظيفي ؟

3- هل تتلقى تحفيزا على انجازك لعملك؟ نعم أحيانا لا

4- هل تشجيع رؤسائك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة؟ نعم أحيانا لا

5- هل تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها؟ نعم أحيانا لا

6- هل نظام الاتصال السائد يؤدي إلى ضعف الأداء؟ نعم أحيانا لا

7- هل استخدام التكنولوجيا في عملك يؤدي إلى تقدم أدائك؟ نعم أحيانا لا

8- هل العمل بروح الفريق يساعدك على رفع الجهد في العمل؟ نعم أحيانا لا

9- هل تفضل العمل ؟ جماعيا فرديا

10- هل برنامج الحوافز و المكافآت يحفزك لزيادة أدائك؟ نعم أحيانا لا

11- هل تبذل جهد في أداء عملك؟ نعم أحيانا لا

12- هل تحديد المهام في وظيفتك يساعدك على الأداء الجيد؟ نعم أحيانا لا

13- هل تستغل وقت فراغك بتطوير مهاراتك و قدراتك؟ نعم أحيانا لا

فيما تتمثل؟

14- هل المنافسة بينك و بين زملائك يحفزك على أداء جيد؟ نعم أحيانا لا

15- هل لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك؟ نعم أحيانا لا

16- كيف ترى أدائك؟

17- هل المؤسسة تقدم برامج تدريبية؟ نعم أحيانا لا

في حالة نعم فيم تتمثل؟

18- هل البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة؟

✓ تساعد على انجاز المهام بمهارة

✓ لا علاقة لها بالوظيفة

✓ تعمل على تطوير و تحسين الأداء

19- هل شاركت في البرامج و الدورات التكوينية؟ نعم أحيانا لا

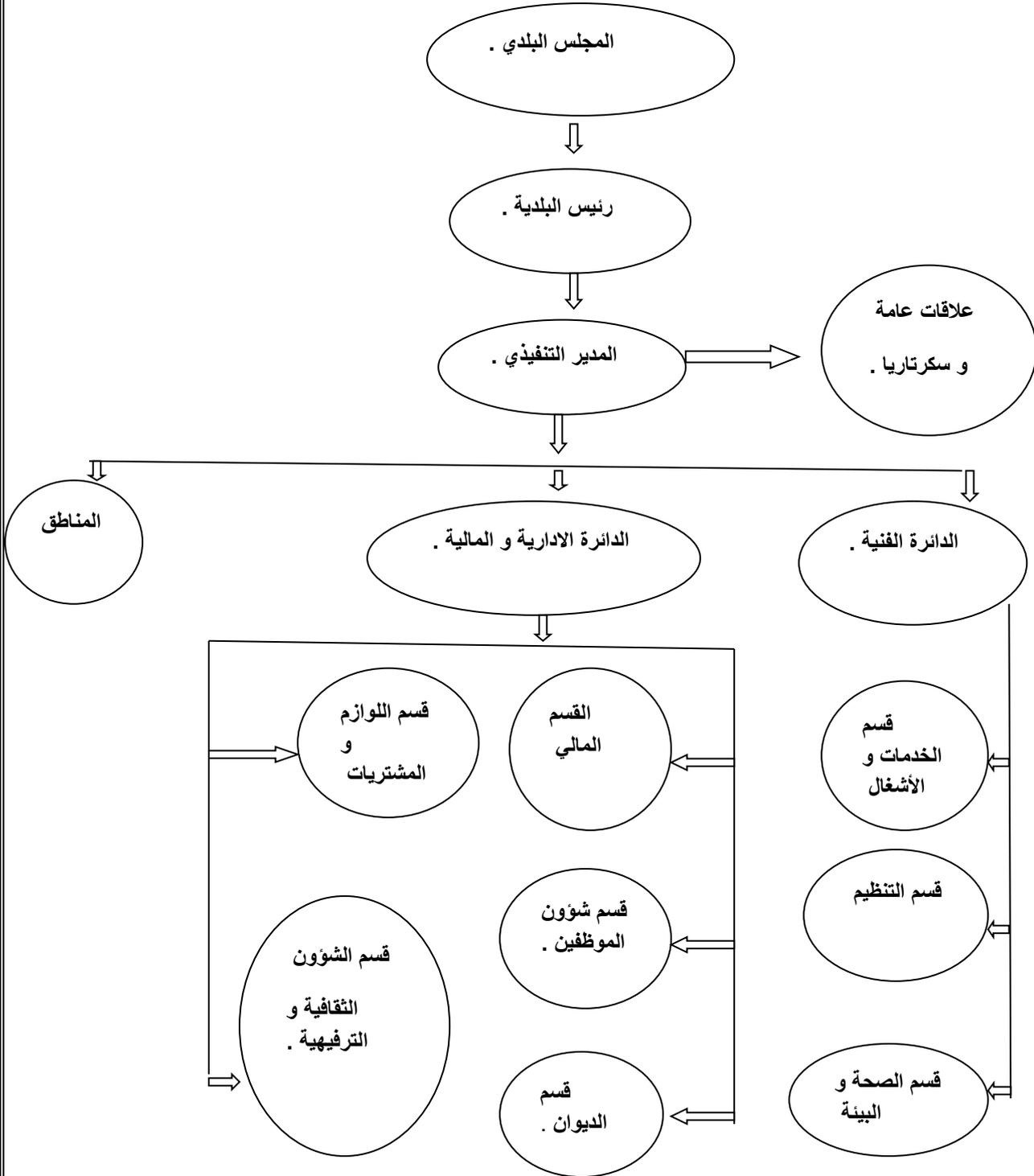
20- هل تهتم بحضور الدورات التكوينية؟ نعم أحيانا لا

21- هل تستفيد من رصيد ما تعلمته و ما اكتسبته لتحقيق أداء جيد ؟

نعم أحيانا لا

- رأيك حول الاستمارة ؟
-
-

• الهيكل التنظيمي "للملحقة الادارية لبلدية المقراني - وهران"



قائمة المصادر و المراجع

• قائمة الكتب باللغة العربية :

- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد ، السلوك التنظيمي وا لأداء ،معهد الإدارة العامة للبحوث و الدراسات ،الرياض - السعودية 1991 .
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،ب- ط مصر ، 2003 .
- جمعة سيد يوسف ،النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية ،مراجعة نقدية ،دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة 2001 .
- راجح أحمد عزت ،أصول علم النفس ، دار المعارف للنشر و التوزيع ، ط 01 ، القاهرة 1979 .
- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية – مصر ، 2003 .
- زويلف المهدي ،ادارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن 1994 .
- عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان – الأردن 2005 .
- عبد الرحمان هيجان ، ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة الضغوط المهنية ،مصادر ها و نتائجها و كيفية دراستها ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1998 .
- عبد الحافظ سلامة ، علم النفس الاجتماعي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،ب ط ،عمان – الأردن 2006 .
- علي حمدي ، عبد الحميد محمد الشاذلي ، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل ، المكتبة الجامعية للنشر و التوزيع ، ط2 ، مصر ، 2000 .
- علي عسكر ،ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ، الصحة النفسية و البدنية في عصر التوتر و القلق ،دار الكتاب الحديث ، ط 3 ، 2003 .
- فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للنشر و التوزيع ، ط 9 ، القاهرة – مصر ، 2001 .
- فاروق عبده فلية ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 2 ،الأردن ، 2009 .
- منى عبد الحليم ، مدخل الصحة النفسية في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط 1 ، الاسكندرية – مصر ، ب طبعة .

- محمد اسماعيل جلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، ب ط ، جامعة الأزاريطة ، الاسكندرية – مصر ، 2005 .
- محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 007 .
- محمد راوية ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، القاهرة – مصر ، 2001 .
- نوال حمداش ، قراءات في بعض المصادر التنظيمية للاجهاد المهني ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 21 – منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004 .
- يوسف جمعة السيد ، ادارة الضغوط – مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في علوم الهندسة ، ط 1 ، القاهرة ، 2007 .

● المعاجم :

- ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، المجلد 14 .
- شحاتة حسن ، زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية و النفسية ، الدار المصرية اللبنانية ، لبنان – بيروت ، 2003 .
- عمار طيب كشرود ، معجم مصطلحات علم النفس الاصطناعي و التنظيمي و الادارة (انجليزي – عربي) ، دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 1994 .

● الرسائل العلمية :

- العربي عطية ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، الجزائر ، مجلة الباحث العدد 10 -2012 .
- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة بوقرة ، الجزائر ، 2009-2010 .

- علواني نعيمة ، مصادر ضغوط العمل عند الممرضين ، دراسة ميدانية لمرضى المستشفى الجامعي بوهراڻ ، شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم النفس و التربية ، جامعة وهران – الجزائر 2009 – 2010 .

• الكتب باللغة الانجليزية:

- Caplan ;R ;organization stress and individuel strain ;the social psychologie of organization ;Newyork ; john willy & son 1978 .
- Jeremy straks ; stress at work – management and prevension ;british library ;London; 2005 .

• مواقع الأترنت :

<http://vb.medi.u.edu.my/showthread.php?t=200932->