

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

(إختيار: التنمية البشرية وفعالية الأداءات)

# إستراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناترك نشاط المصّب)

الأستاذ المشرف:

أ.د فراحي فيصل

إعداد الطالبة:

زريبي أحلام

2014/05/04

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة وهران

رئيسا

أ.د تيغزة أحمد

جامعة وهران

مقررا

أ.د فراحي فيصل

جامعة وهران

مناقشا

أ.د سهيل مقدم

جامعة وهران

مناقشا

أ.د بن طاهر بشير

السنة الجامعية: 2014/2013

# الإهداء

إلى أسرتي.....أمي و أبي

اللذان لو لا دعمهما المعنوي وتحملهما لمسؤولياتي لما أنجزت هذا العمل.

إلى كل من ساندني.....

أهدي هذا العمل المتواضع.

# كلمة الشكر

فبعد أن أنهيت هذا الجهد المتواضع، لا يسعني إلا أن أشكر الله عزّ و جل و أحمده  
حمدا كثيرا طيبا مباركا...

ثمّ أقدمّ أجلّ الشّكر و التقدير و العرفان لوالدي الحبيبان فهما بحق عطاء تدفق بالخير  
الكثير، فضلهما عليّ كبير، حقهما عليّ عظيم، تعهداني بالتربية و التعليم... فبارك الله فيهما و  
أحسن إليهما، و ارحمهما كما ربياني صغيرا....

و أتوجّ شكري لمن غمرني بالفضل و اختصني بالنصح و تفضّل عليّ بقبول الإشراف على  
مذكرة الماجستير الأستاذ "فراحي فيصل"، الذي شملني بسماحته و منحني الثقة و غرس في نفسي  
العزيمة...

و الشّكر الجزيل لكلّ من ساعدني و قدّم لي جميع التسهيلات و الأفكار و المعلومات  
على مستوى مؤسسة سوناطراك و أخصّ بالذكر السيد "خالد إبراهيمي محمد"، والسيدة "علون  
سميرة"

و الشّكر موصول لجميع أساتذة قسم علم النفس و علوم التربية لجامعة وهران و على  
رأسهم رئيس مشروع التنمية البشرية و فعالية الأداءات الأستاذ "غيات بوفلجة".

و كذا جزيل الشكر لكلّ موظفي مكتبة كليّة العلوم الاجتماعية، و كذلك عميق شكري  
وثنائي إلي كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث، و كان عوننا لي و نورا أعضاء  
الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي...

و يمتدّ شكري لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة. راجية من  
الله العليّ التقدير أن يوفق الجميع لما يحبه و يرضاه إنّه قريب مجيب، صلى الله على نبيّنا محمّد و  
على آله و صحبه أجمعين، و الحمد لله رب العالمين.

## ملخص الدراسة :

تناولت الدراسة "استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوطات المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء"، وذلك من خلال دراسة:

- العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء.
- دراسة الفروق في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال حسب أبعاد استراتيجيات التصرف.
- دراسة الفروق في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 158 عاملاً من شركة سوناطراك نشاط المصب، اختيروا بطريقة عشوائية.

وتم تطبيق عليهم ثلاثة أدوات وهي: مقياس استراتيجيات التصرف (CISS) المترجم والمكيف من طرف مجموعة البحث على مستوى (CRASC) المتكون من 48 فقرة، وكذلك تم تطبيق مقياس الضغط المهني (JSS) المتكون من 29 فقرة، واستبيان يقيس فعالية الأداء المتكون من 38 فقرة. وتم التأكد من ثبات وصدق الأدوات بطرق مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكّل) وفعالية الأداء.
- عدم وجود علاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء.
- عدم وجود علاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب المشكّل لصالح الضغط المهني المنخفض.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

#### الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات التصرف، المشكل، الانفعال، التجنب، الضغط المهني، عوائق العمل، فقدان الدعم التنظيمي، فعالية الأداء، المبادرة، المجهود، المثابرة.

## محتويات الدراسة

أ	الإهداء.....
ب	كلمة الشكر.....
ج	ملخص الدراسة.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	مقدمة.....

### الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة

5	1- اشكالية الدراسة.....
6	2- فرضيات الدراسة.....
8	3- أهمية الدراسة.....
8	4- أهداف الدراسة.....
8	5- التعاريف الإجرائية.....

### الفصل الثاني : الضغط النفسي والمهني واستراتيجيات التصرف

11	تمهيد.....
----	------------

#### أولاً : الضغط النفسي

11	1- مفهوم الضغط النفسي.....
14	2- تعريف بعض المصطلحات المتعلقة بالضغط.....
16	3- النظريات المفسرة للضغط النفسي.....
23	4- أنواع الضغوط.....

#### ثانياً : الضغط المهني

25	1- مفهوم الضغط المهني.....
28	2- أسباب الضغط المهني.....
34	3- الآثار الناتجة عن الضغط المهني.....

#### ثالثاً : إستراتيجيات التصرف

40	1- تطور مفهوم استراتيجيات التصرف.....
41	2- مفهوم استراتيجيات التصرف.....

43	.....3- أنواع (تصنيفات) استراتيجيات التصرف
49	.....4- العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجيات التصرف
56	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : تقييم الأداء

58	.....تمهيد
----	------------

#### أولا : التقويم والتقييم

58	.....1- مفهوم التقييم
58	.....2- مفهوم التقويم
59	.....3- وظائف التقويم
60	.....4- الفرق بين التقويم والتقييم

#### ثانيا : تقييم الأداء

61	.....1- مفاهيم الأداء
63	.....2- تداولات مفهوم الأداء واشتقاقاته
63	.....3- مفهوم تقييم الأداء
66	.....4- أهمية وأهداف تقييم الأداء
71	.....5- خطوات تقييم الأداء
73	.....6- معايير و طرق تقييم الأداء
85	.....7- الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء

#### ثالثا : فعالية الأداء

78	.....1- مفهوم الفعالية
88	.....2- مميزات الأداء الفعال
89	.....3- مراحل الأداء الفعال
89	.....4- الشعور بالفعالية الذاتية
92	.....5- شروط فعالية الأداء

93	..... خلاصة الفصل
----	-------------------

### الفصل الرابع : علاقة الضغط بالأداء

95	.....تمهيد
----	------------

95	.....1- نموذج Yerks-Dadson
----	----------------------------

95	.....2- نموذج Megline
96	.....3- نموذج Hebb
98	.....الدراسات السابقة
111	.....التعليق على الدراسات السابقة

### الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

#### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

114	.....تمهيد
114	.....1- أهمية الدراسة الاستطلاعية
114	.....2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية
116	.....3- عينة الدراسة الاستطلاعية
119	.....4- أدوات الدراسة الاستطلاعية
124	.....5- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

#### ثانياً: الدراسة الأساسية:

131	.....تمهيد
131	.....1- أهداف الدراسة الأساسية
131	.....2- منهج الدراسة الأساسية
131	.....3- عينة الدراسة الأساسية
131	.....4- مواصفات عينة الدراسة الأساسية
134	.....5- اجراءات الدراسة الأساسية
135	.....6- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية
135	.....7- أساليب المعالجة الإحصائية

### الفصل السادس : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

138	.....تمهيد
132	.....1- عرض وتفسير نتائج الفرضيات
132	.....1.1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى
142	.....2.1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية
151	.....3.1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
158	.....خلاصة الفصل



158	.....	خاتمة
161	.....	قائمة المراجع
173	.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.	116
2	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.	117
3	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي.	117
4	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية.	117
5	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية.	118
6	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.	118
7	يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة.	123
8	يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد مقياس استراتيجيات التصرف.	124
9	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس استراتيجيات التصرف.	125
10	يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد مقياس الضغط المهني.	126
11	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس الضغط المهني.	127
12	يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان فعالية الأداء.	129
13	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان فعالية الأداء.	130
14	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.	132
15	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.	132
16	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.	132
17	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية.	133
18	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية.	133
19	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية.	134
20	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات التصرف.	138

139	يبين معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء.	21
139	يبين معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء.	22
140	يبين معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء.	23
143	يوضح مقاييس النزعة المركزية للضغط المهني (JSS).	24
143	يوضح مستويات الضغط المهني (JSS).	25
144	يبين استخراج الدرجات المعيارية لمتغير الضغط المهني (JSS).	26
146	يبين تحليل التباين بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل.	27
147	يوضح نتائج اختبار شيفي دلالة الفروق بين متوسطات الضغط المهني وفعالية الأداء.	28
148	يبين تحليل التباين بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال.	29
148	يبين تحليل التباين بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب.	30
151	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لكل من الجنسين وقيمة الفرق بين معاملات الارتباط.	31
152	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء لكل من الجنسين وقيمة الفرق بين معاملات الارتباط.	32
153	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية ومعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء لكل من الجنسين وقيمة الفرق بين معاملات الارتباط.	33

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	تأثير ضغوط العمل على الحالة الصحية (الجسمانية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة	1
82	مصادر معلومات تقييم الأداء	2
84	طريقة مقارنة الأداء (Benchmarking)	3
88	نموذج الأداء الفعال لـ"عبد البارئ إبراهيم درة"	4
90	أبعاد فعالية الذات عند "باندورا" (Bandura)	5
96	نموذج "هب" في الضغوط	6
97	العلاقة بين الأداء وضغط العمل	7
157	الاستراتيجيات الخاصة بالمواجهة	8

## مقدمة:

تعتبر الفعالية التنظيمية إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. فالفعالية التنظيمية يمكن قياسها من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق الغايات والأهداف التي يتم رسمها على مستوى المؤسسات، بمعنى آخر تعتبر مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الفعالية التنظيمية (بربر، 2008: 171).

وقد أصبح الاهتمام بالسلوك الإنساني في المؤسسات من أهم عوامل نجاحها، لذا من الضروري الاستجابة لحاجات العاملين ومتطلباتهم وعليهم يتوقف زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتحسينها (نقلا عن بنات، 2009: 3).

ويشهد عالمنا المعاصر اليوم ثورة حقيقية في المعلومات تحولت معها الكرة الأرضية إلى "قرية عالمية"، وما كان ذلك ليحدث لولا حركة التقدم العلمي والاكتشافات التكنولوجية الحديثة التي لعبت دورا كبيرا في تحقيق الرفاهية للبشرية، لكن سرعان ما دفع الانسان ضريبة هذا التقدم، إذ أصبحنا نعيش عصر السرعة، وأخذت حياتنا اليومية في التعقيد وبدأنا نسمع عن أمراض عديدة تعرف "بأمراض المدينة"، التي ما انفكت تهدد وتفكك صحة الإنسان النفسية والجسمية، ولعل أبرز هذه الأمراض ما يعرف بالضغوط النفسية أو المهنية أو الاجتماعية (نعامة، علي، 2011: 133).

فقد أصبحت ضغوط العمل واقع حياة ولازمة من الصعب تقاؤها فهي تحيط بكل متخذ قرار في أي منشأة أو كيان إداري مهما صغر أو كبر حجمه وعليه في ظل هذه الظروف أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. بالتالي أصبح من العبث التغاضي عن هذا الموضوع أو اهماله (مصري، مصري، 2010: 7).

ومع ذلك لا تزال تعترى بعض المؤسسات العربية عدة مفاهيم خاطئة حول الضغوط إذ أن البعض يراها مرادف للقلق، أو إنها حادثة طارئة مع أنها ليست مرادفة للقلق، وأنها ليست توترا عصبيا، وإنما هي استجابة للظروف أو لمسببات الضغط كما أنها ليست بالضرورة أن تكون هذه الضغوط سيئة أو هدامة، إذ ربما تكون حافزا للفرد نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف عندما تكون معتدلة، أما إذا كانت حادة فمن الممكن أن تكون ضارة وهدامة للفرد وللمجتمع.

ولما لضغوط العمل أو كما يسميها البعض الضغوط الإدارية أو الضغوط المهنية من آثار سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء، وعلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال عنصر الأداء الفعال الذي يعد مطلبا هاما وأساسيا في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه المنظمات

خاصة عندما يكون الأداء فيها مرتفع. فإن عنصر الأداء يتأثر على المستوى التنظيمي عندما يواجه العاملون في المنظمات ضغوطاً إدارية ذات أثر سلبي مما يؤدي إلى العديد من المشكلات ومنها مشكلة الأداء المنخفض (الروقي، 2003: 3-4) خاصة إذا لم نحسن التعامل معه.

فالمشاكل المتعلقة بالأداء مرتبطة بنفسية العاملين وصحتهم وكذا ارتباطها بزيادة أيام الغياب، وارتفاع حوادث العمل مما يؤدي إلى خسارة كبيرة، وهذا ما جاءت به لجنة الرقابة للإنتاجية في القطاع الأوروبي لسنة 2000 أنه أكثر من 50% من حالات الغياب عن العمل تعود إلى الضغوط وتشير في ذات الصدد الهيئة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل لسنة 2000 أن موظف أوروبي من ثلاثة مصاب بضغوط العمل. و 16% من أمراض الدم والشرابين التي تصيب الرجال في أوروبا و 22% مما يصيب النساء تعود إلى ضغوط العمل و أمراض أخرى لنفس السبب مثل إصابات العضلات والعظام واضطرابات الصحة الذهنية. وهذا حسب المؤسسة الأوروبية لمراقبة شروط الحياة اليومية والإنسانية لسنة 2000، كما تشير اللجنة الأوروبية للاستخدام والشؤون الاجتماعية لسنة 2000 أن ضغوط العمل تؤدي إلى خسارة 20 مليار أورو في السنة، لجهة الوقت الضائع وتكاليف العلاج (مكي، 2007: 109).

وبينما ترتبط ضغوط الحياة بمدى واسع من الاضطرابات النفسية والجسدية، فإن مصادر المواجهة تعد بمثابة عوامل تعويضية تساعدنا على الاحتفاظ بالصحة النفسية والجسدية معاً، بشرط أن يعي الفرد كيفية التحمل، وما هي العمليات أو الاستراتيجيات الملائمة لمعالجة موقف ما، كما ينظر بعضهم إلى تلك العمليات على أنها عوامل الاستقرار التي تعين الفرد على الاحتفاظ بالتوافق النفسي والاجتماعي أثناء الفترات الضاغطة في حياته، وبات هناك اقتناع بضرورة الاهتمام بدراسة هذه العمليات في محاولة الإجابة عن سؤال فحواه كيف يستطيع الفرد أن يتحمل أو يطبق أو يدير الضغوط بنجاح خلال حياته؟

ويتعرض عمال المؤسسات والمنظمات المختلفة إلى درجات متباينة من الضغوط أثناء أدائهم لأعمالهم ومن ثم يتفاوتون في تبنيتهم أو لجوؤهم لأساليب متنوعة لمواجهة تلك الضغوط (الضريبي، 2010: 672)

بالتالي موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي يستوجب الاهتمام بها سواء أكان ذلك على مستوى الفرد، أو المنظمة حيث أن الاستخفاف بهذه الضغوط يمثل تكلفة كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع وله آثار سلبية عميقة، هذا الاهتمام يجب أن ينعكس جلياً في موضوع البحوث والدراسات التطبيقية؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن العلاقة بين إستراتيجيات التصرف

اتجاه الضغوطات المهنية وفعالية الأداء، حيث تطرقت الباحثة فيها إلى ستة فصول وهي مقسمة كالتالي:

**الفصل الأول:** وهو مدخل إلى الدراسة؛ احتوى على المقدمة، اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة و التعاريف الإجرائية.

**الفصل الثاني:** قُسم لثلاثة أجزاء: أولاً: الضغط النفسي؛ احتوى على مفهوم الضغط النفسي، مفهوم المصطلحات المتعلقة به، النظريات المفسرة للضغط النفسي، أنواع الضغوط، وثانياً: الضغط المهني وفيه تم التطرق إلى مفهوم الضغط المهني، أسبابه، آثاره، ثالثاً: استراتيجيات التصرف؛ احتوى على تطور مفهوم استراتيجيات التصرف، مفهوم استراتيجيات التصرف، أنواعها، والعوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجيات التصرف.

**الفصل الثالث:** حُصص لفعالية الأداء وتم تقسيمه لثلاثة أجزاء؛ احتوى الجزء الأول على مفهوم التقييم، مفهوم التقويم، وظائف التقويم، الفرق بين التقويم والتقييم، الجزء الثاني: تقييم الأداء احتوى على؛ مفاهيم الأداء، تداولاته واشتقاقاته، مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه، خطواته، معايير و طرق تقييمه، الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، أما الجزء الثالث حُصص للأداء الفعال شمل؛ مفهوم الفعالية، مميزات الأداء الفعال، مراحل الأداء الفعال، الشعور بالفعالية الذاتية، شروط فعالية الأداء.

**الفصل الرابع:** حُصص لعلاقة الضغط المهني بالأداء، اشتمل على نماذج علاقة الضغط بالأداء، و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعليق عليها.

**الفصل الخامس:** حُصص للإجراءات المنهجية وقُسم لجزئين، احتوى الجزء الأول على الدراسة الاستطلاعية وفيها تم التطرق لأهميتها، مكان وزمان إجراؤها، مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، وأدواتها والتأكد من صدقها وثباتها أما الجزء الثاني: شمل الدراسة الأساسية، أهدافها، منهجها وكذا مواصفات العينة، و الأدوات المستخدمة ثم أساليب المعالجة الإحصائية.

**الفصل السادس:** حُصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها

# الفصل الأول

## مدخل إلى الدراسة



## 1- اشكالية الدراسة:

يواجه الفرد في حياته العديد من المواقف الضاغطة، والتي تتضمن خبرات غير مرغوب فيها، وأحداث تنطوي على الكثير من مصادر القلق، وعوامل الخطر والتهديد في مجالات الحياة كافة، وقد انعكست آثار تلك المواقف الضاغطة على معظم جوانب شخصية الفرد. كما تعد الضغوط النفسية ومصادرها وآثارها على العاملين في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين خاصة في الآونة الأخيرة، رغم وجود هذه الظاهرة بوجود الإنسان نتيجة لما تسببه هذه الضغوط من نتائج سلبية على نفسية العاملين، وانخفاض الأداء لديهم، وازدياد أيام الغياب، وربما ارتفاع حوادث العمل، وبالتالي تكبد المؤسسة خسائر كبيرة تتمثل في تعويضات العاملين، وانخفاض الإنتاج (الضريبي، 2010: 671).

حيث يعد الأداء مطلب جوهرى لأي جهاز حكومي أو خاص، كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات، فإذا كان معدل الأداء في أي منظمة مرتفع فإن ذلك يعد إشارة واضحة لنجاح المنظمة وتقدمها عكس ما إذا كان هذا الأداء منخفض فإنه يدل على فشل المنظمة وتأخرها (الروقي، 2003: 5-6).

كما نجد أن الأداء يتأثر بمستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات ومن ثم ينفوتون في تبنيهم أو لجوؤهم لأساليب متنوعة لمواجهة تلك الضغوط. ينفوت الأفراد في تعاملهم وطرق مواجهتهم لهذه الضغوط من خلال الأساليب التي يتبعونها، والاستراتيجيات التي يستخدمونها، وكيفية إدراكهم لهذه الضغوط. ويؤيد ذلك ما ذكره "لازاروس" (Lazarus) في هذا المجال بقوله "ليس الأفراد مجرد ضحايا التوتر، ولكن الكيفية التي يقدرون بوساطتها الحوادث المؤثرة، والكيفية التي يقوّمون بها مصادر قدراتهم على التعامل مع تلك الحوادث هم اللتان تقرران نوعية العنصر المؤثر وطبيعة التوتّر" (الضريبي، 2010: 673). و على ضوء ذلك يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء؟ و ينقسم هذا

التساؤل إلى تساؤلات جزئية كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء؟

2. هل توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال حسب أبعاد استراتيجيات التصرف؟

وتنتفرع إلى تساؤلات جزئية:

- هل توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال؟

- هل توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب؟

3. هل توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك؟

وتنتفرع إلى تساؤلات جزئية:

• هل توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك؟

• هل توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك؟

• هل توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك؟

## 2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء.

وتنتفرع إلى فرضيات جزئية:

- توجد علاقة إرتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء.
  - توجد علاقة إرتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء.
  - توجد علاقة إرتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء.
2. توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال حسب أبعاد استراتيجيات التصرف.
- وتتفرع إلى فرضيات جزئية:

- توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل.
  - توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال.
  - توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب.
3. توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.
- وتتفرع إلى فرضيات جزئية:

- توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.
- توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.
- توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.

### 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

محاولة تقديم إضافة جديدة من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك نشاط المصب، و هذا في ضوء قلة و ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في حدود علم و اطلاع الباحثة، إذ أن الدراسات الموجودة ركزت على العلاقة بين الضغط المهني والأداء الوظيفي.

كما يمكن للمؤسسة الاستفادة من النتائج والتوصيات التي ستسفر عليها الدراسة.

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى مايلي:

- التحقق من العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء.
- التعرف على مستويات الضغط المهني لدى عمال شركة سوناطراك نشاط المصب.
- التعرف على الفروق في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال حسب أبعاد استراتيجيات التصرف.

### 5- التعاريف الإجرائية:

- **استراتيجيات التصرف:** هي الأساليب المستعملة أو المستخدمة لمواجهة الأحداث الضاغطة؛ وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على مجموع أبعاد مقياس إستراتيجيات التصرف (CISS) المطبق في هذه الدراسة والمتمثلة في المشكل، الانفعال، التجنب.
- **المشكل:** وهو أسلوب إيجابي؛ يعني التعامل مع الوضعية أو الحدث الضاغط للوصول إلى معاجة المشكل، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد المشكل لمقياس إستراتيجيات التصرف (CISS) المطبق في هذه الدراسة.
- **الانفعال:** و قد يكون هذا الأسلوب سلبي أو إيجابي؛ ويعني ردود الأفعال الانفعالية المترتبة على الموقف الضاغط، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد الانفعال لمقياس إستراتيجيات التصرف (CISS) المطبق في هذه الدراسة.
- **التجنب:** وهو أسلوب سلبي؛ يعني الهروب من مواجهة الوضعية الضاغطة بحثا عن المساندة الإجتماعية أو التسلية، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد التجنب لمقياس إستراتيجيات التصرف (CISS) المطبق في هذه الدراسة.

- **الضغط المهني:** هي الاستجابة الفسيولوجية، والانفعالية، والنفسية للمواقف الضاغطة التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل؛ وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على مجموع أبعاد مقياس الضغط المهني (JSS) المطبق في هذه الدراسة والمتمثلة في عوائق العمل، وفقدان الدعم التنظيمي.
- **عوائق العمل:** وهي الصعوبات التي يتعرض لها العامل عند إنجازه لمهامه في المنظمة، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد عوائق العمل لمقياس الضغط المهني (JSS) المطبق في هذه الدراسة.
- **فقدان الدعم التنظيمي:** ويعني فقدان المساندة من طرف المنظمة أو الرئيس المباشر، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد فقدان الدعم التنظيمي لمقياس الضغط المهني (JSS) المطبق في هذه الدراسة.
- **فعالية الأداء:** وهي إنجاز الأهداف بطريقة صحيحة في أسرع وقت و بأقل التكاليف، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على مجموع أبعاد مقياس فعالية الأداء المطبق في هذه الدراسة والمتمثلة في المجهود، المثابرة، المبادرة.
- **المبادرة:** تكمن في التشجيعات المقدمة من طرف الرئيس المباشر، وتتمين اقتراحات الموظف إضافة إلى الأعمال أو الانجازات التطوعية غير تلك المسندة للمنصب، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد المبادرة لمقياس فعالية الأداء المطبق في هذه الدراسة.
- **المجهود:** هو النشاط الذي يبذله الفرد لتحقيق أهدافه وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد المجهود لمقياس فعالية الأداء المطبق في هذه الدراسة.
- **المثابرة:** وهو الجهد الإضافي الذي يبذله الفرد لتحقيق الهدف في الآجال المحددة، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد المثابرة لمقياس فعالية الأداء المطبق في هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

الضغط النفسي والمهني  
واستراتيجيات التصرف

## تمهيد:

يعد الضغط النفسي من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة باعتباره ظاهرة انفعالية ترافق الفرد منذ ولادته إلى يوم الوفاة.

فيواجه الفرد مجموعة من الضغوطات التي تعترض حياته فقد نجدها في المنزل وبين الأصدقاء في المدرسة والجامعة ومحيط العمل وكل هذا سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل بالتطرق لمفاهيم الضغط النفسي والنظريات المفسرة للضغط النفسي، الضغط المهني أسبابه وآثاره وكذا إستراتيجيات التصرف وأنواعها.

## أولاً : الضغط النفسي

### 1. مفهوم الضغوط النفسية: ويمكن تناولها من جانبين:

#### أ.الضغط لغة:

الضَغَطُ والضَغْطَةُ: عصر شيء إلى شيء. ضَغَطَهُ يَضْغُطُهُ ضَغْطًا: رَحَمَهُ إلى حَائِطٍ ونحوه، ومنه ضَغَطَةُ القبر. وفي الحديث لَنُضْغَطَنَّ على باب الجنة أي تُرَحَمُونَ. يقال: ضَغَطَهُ إذا عصره وضيق عليه وقهره (ابن منظور، 1988: 537).  
ضَغَطَ - ضَغَطًا وَأَضْغَطَ هُ: عَصَرَهُ / رَحَمَهُ / ضَيَّقَ عَلَيْهِ، والكتاب المحدثون يُعَدُّونَهُ " بعلى"، فيقولون "ضغط عليه".

• ضَاغَطَ ضِغَاطًا ومُضَاغَطَةً هُ: زاحمه • تضاعطوا: تراحموا • إِنْضَغَطَ: فُهِرَ • إِنْضَغَطَ عَلَيْهِ (والقياس اضطغط): تشدَّدَ عليه في غم ونحوه • الضَغْطَةُ: الزحمة والضيق. يقال «أخذت فلانًا ضَغْطَةً»، إذا ضَيَّقْتَ عليه لتكرهه على الشيء وتلجئته إليه / الشدَّة والمشقة • الضَغْطَةُ: القهر والضيق / الاضطرار / ضَغْطَةُ القبر: تضيقه على الميت • الضَاغِطُ (فا): الرقيب / الأمين على الشيء (المنجد، 2005: 451).

وجد الضغط في: الهندسة والميكانيكا، قوة تؤثر على وحدة المساحة، وفي الفيزياء: ينطبق على الموائع (الغازات والسوائل).

في الطبيعة: الضغط الجوي هو أحد الأمثلة الشائعة للضغط. وهو ينتج عن وزن الهواء الضاغط لأسفل من قمة الغلاف الجوي على طبقات الهواء التحتية، حتى يصل إلى السطح المضغوط عليه.

في الطب: ضغط الدم هو الضغط الذي يبذله الدم على جدران الشرايين.  
ضغط المصلحة: محاولة التأثير على القرارات التي يتخذها مسؤولو الحكومة (الموسوعة العربية العالمية، 1999: 317-319).

في علم النفس يعرف على أنه صراع أو حالة من التوتر النفسي الشديد، وتعرف الضغوط النفسية على أنها عوامل خارجية ضاغطة على الفرد، سواء بكلية أو جزء منه، وبدرجة توجد لديه إحساسا بالتوتر، أو تشويهاً في تكامل شخصيته، وحينما تزداد حدة الضغوط ... فإن ذلك قد يفقد الفرد قدرته على التوازن، ويغير نمط سلوكه كما هو عليه إلى نمط جديد (شحاته و النجار، 2003: 208).

ويستخدم الباحثون العديد من الكلمات لتعريب هذه الكلمة، بالإضافة إلى الضغوط تستخدم كلمة ( إنعصاب- شدة - كرب- ضائقة - اضطهاد - وطأة - توتر- مشقة - شد - تأزم نفسي تعب نفسي- ضغط إنفعالي - أزمة - مواقف متطرفة - صراع).  
ويبرر (لازاروس) هذه التعددية بأن السبب يرجع إلى كثرة الميادين والمجالات التي يستخدم فيها هذا المضمون، وإلى ولع الباحثين باستخدام مفهوم دون آخر ليكون أكثر دلالة وتعبيراً في مجال تخصصاتهم (عبد العزيز، 2010: 89).

#### ب- الضغط اصطلاحاً:

يبدو أن المصطلح قد إشتق من الكلمة الفرنسية القديمة (Destesse) والتي تشير إلى معنى الاختناق والشعور بالضيق والظلم، وقد تحولت في الانجليزية (Stress) والتي أشارت إلى الشيء غير المحبب أو غير المرغوب به، ويمكن القول إن المصطلح في الأصل قد استخدم للتعبير عن معاناة وضيق واضطهاد، وهي حالة يعاني فيها الفرد من الاحساس بظلم ما.  
وقد وردت في اللغة الانجليزية ثلاثة مصطلحات هي:

- الضواغط (Stressor).

- الضغط (stress).

- الإنضغاط (Strain) (عبد العزيز، 2010: 88).

- فالضغط (Stress) خيرة انفعالية سلبية، يترافق ظهوره مع حدوث تغيرات بيوكيميائية، وفسيوولوجية، ومعرفية، وسلوكية يمكن التنبؤ بها، ويمكن أن تؤدي إما إلى تغيير الحدث الضاغط، أو إلى التكيف مع آثاره (تايلور، 2008: 343).

- نجد الضغوط داخلية وخارجية، والداخلية أو النفسية كالمثل العليا والطموحات، أما الضغوط الخارجية مصدرها متطلبات البيئة، ونجد فيها الضغوط الاجتماعية وهي القواعد والقوانين



والتقاليد والعادات التي تفرض نفسها على الأفراد والجماعة ويستجلب خرقها سخط المجتمع وقد يستوجب العقاب (الحنفي، 1999: 49).

-الضغط هو حالة ازدياد الإثارة (أو الحث) الضرورية للجسم لكي يدافع عن نفسه عندما يواجه بالخطر (شيخاني، 2003: 11).

-حسب موسوعة علم النفس يستخدم تعبير الضغط النفسي للتذكير بالصعوبات المتعددة التي لا يستطيع الفرد مواجهتها (الأحداث الضاغطة في الحياة، التي تدعى أيضا الأحداث الحيوية) والوسائل التي يملكها لإدارة هذه المشاكل (استراتيجيات التكيف) (دورون، بارو، 2012: 1029).

- حسب "هانز سيلبي" (Hans Selye)، الطبيب الكندي المعروف بأعماله وأبحاثه حول الضغط الذي أعطاها أرضية علمية وافية ابتداء من سنة 1930. "فالضغط إذا الاستجابة غير المحددة للجسم اتجاه أي وظيفة تتطلب منه ذلك سواء كانت سببا أو نتيجة لظروف مؤلمة أو غير سارة" (Huffman, 2007: 380).

- حسب "سمير بقيون" (2007: 152) " فالضغوطات (stress) عوامل بيئية وبيولوجية وعاطفية تؤدي إلى توتر جسدي وعقلي.ويستخدم هذا المصطلح ليدل على أي قوة يمكن أن تحدث خلا في توازن وثبات وظائف الجسم".

- يكون الفرد تحت ضغط عندما يكون لديه الشعور بالعجز الشديد ( أو يحتمل توقعه)، بسبب حدث جديد؛ علّيه مواجهته.

وبالتالي يظهر الضغط " كحالة تباعد" بين المطالب التي يستلزمها هذا الحدث كما يدركها الفرد وما لديه من امكانيات للاستجابة له. ونتيجة هذا التباعد هي الشعور بفقدان السيطرة. هذه الوضعية هي المسؤولة عن حدوث تغيرات، تكون مصحوبة بمظاهر فيزيولوجية ونفسية، والتي تكون سبب في اختلال التوازن الداخلي للفرد. حيث أن هذه المظاهر تختلف حسب طبيعة الحدث وحسب خصائص كل فرد ( BOUDARENE, 2005: 8).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص مايلي:

- أن الضغط قوة مؤثرة على الفرد تفقده القدرة على التوازن ناتج عن عوامل داخلية وخارجية تشعره بالعجز الشديد مما قد تحدث تغيرات فسيولوجية، معرفية، وسلوكية.

## 2. تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بالضغط:

**رهق عام، كَرْب:** مجموع الاضطرابات الجسمية والنفسية المتولدة عن بواعث متنوعة كالبرد أو المرض أو الانفعال أو الصدمة الجراحية. عمل البواعث والظروف المؤدية إلى هذه الاضطرابات (إدريس، 2009: 1150).

**شِدَّة، كرب (Stress):** تستخدم الكلمة في علم النفس والطب النفسي على نطاق واسع للدلالة على الضغوط النفسية وآثارها على الصحة النفسية.

والضغوط لا يمكن رؤيتها أو رصدها لكن آثارها تظهر في صورة ردود أفعال، وقد حاول "هولمز" و "راهي" وضع قائمة تحتوي على 43 من المواقف التي تمثل الضغوط النفسية مرتبة حسب درجة تأثيرها من خلال مجموع النقاط التي يتعرض لها الشخص في عام واحتمال إصابته بالاضطراب النفسي ( الشربيني، دت: 180).

**الأزمة (Crisis):** هي الحادثة المفاجئة التي تتطلب من القيام باستجابات فورية نحوها والتي قد تؤدي بالفرد إلى مكابدة بعض المشكلات النفسية والصحية بعد حدوثها مثل الكوارث الطبيعية.

**الإنعصاب:** حيث يعرف "أنجلش وانجلش"، الإنعصاب بأنه قوة مادية واقعة على الكائن تكفي لأن تسبب له توترا نفسيا عاما أو تفككا في شخصيته، وعندما تكون هذه القوة المؤثرة كبيرة فإن تأثيرها على شخصية الفرد يكون بنفس القدر، وقد يعرف البعض الإنعصاب بأنه ضغط انفعالي غير سار يخبره الفرد في استجابته للإحباطات التي يتعرض لها في بيئته. والواقع أن مصطلح الإنعصاب يستخدمه علماء الاجتماع والبيولوجيون ويعني لديهم أي ظروف داخلية ( تتعلق بتكوين الفرد نفسيا وبيولوجيا) أو ظروف خارجية ( اجتماعية كانت أو مادية) تؤدي إلى تعرض المطالب التوافقية للفرد إلى درجات متباينة من الضغط أو الشدة تعوق تكيف الكائن بوجه عام (نقلا عن بوكصاصة، 2011: 20).

**الإجهاد (Epuisement):** يعرف الاجهاد على أنه استجابة تكيفية متوسطة بالخصائص الفردية أو العمليات النفسية الناتجة عن أي فعل أو موقف أو حدث خارجي والذي يضع متطلبات طبيعية ونفسية معينة على الفرد، وهذه الخصائص قد تشمل متغيرات كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية والصحة والوراثة وما إلى ذلك؛ أما العمليات النفسية فقد تشمل هي الأخرى على مكونات الاتجاهات والقيم والمعتقدات وعدد كبير من أبعاد الشخصية مثل نمط أ / ب السلوكي

(Type A/B Behaviour) وتحمل الغموض، ومركز التحكم. ويعني أيضا الاجهاد مجموعة من المتغيرات الفسيولوجية والنفسية في الفرد استجابة لبعض التغيرات البيئية (كشرود، 2007: 541).

**القلق (Anxiété):** هو حالة نفسية تحدث حين يشعر الفرد بوجود خطر يهدده، وهو ينطوي على توتر انفعالي تصحبه اضطرابات فيزيولوجية مختلفة.  
ويرى فرويد: أن القلق رد فعل لحالة خطر ( ملحم، 2009: 262).

ونجد قلق خارجي المنشأ وداخلي المنشأ: فالأول هو الذي يخبره الشخص في الأحوال الطبيعية كرد فعل للضغط النفسي أو الخطر، أي عندما يستطيع الفرد أن يميز بوضوح شيئاً يهدد أمنه وسلامته، أما الثاني فهو خوف مزمن دون مبرر موضوعي، مع توافر أعراض نفسية وجسمية شتى دائمة إلى حد كبير، فهو قلق مرضي ( فايد، 2005: 223 ).

- يقال القلق على مواجهة خطر خارجي يشكل تهديدا فعليا للنفس البشرية (خليل، 1997: 131).

**الإحباط (Frustration):** إن الإحباط عملية تتضمن إدراك الفرد لعائق يعوق إشباع حاجة له، أو توقع حدوث هذا العائق في المستقبل، مع تعرض الفرد من جراء ذلك لنوع ما من أنواع التهديد.

**الصراع (Conflict):** هو حالة يمر بها الفرد حين لا يستطيع إرضاء دافعين معاً (أو فرقين من الدوافع) ويكون كل منهما قائماً لديه (أبو حويج، 2006: 218 - 220).

الصراع هو الوضع الناجم عن إثارة دافعين معاً وفي نفس الوقت بحيث لا يمكن أن يشبعا معاً. هذا الوضع يؤدي إلى مشاعر غير سارة كالقلق والتوتر وتجعل الفرد متردداً وغير متأكد فيما يفعله، ويؤدي ذلك إلى اضطرابه وتوتره. فعندما يوجد صراع لإشباع حاجتين في نفس الوقت، فإن إشباع أحدهما يؤدي إلى إحباط الآخر (عبد الحميد، 2008: 118).

**المشقة:** هي العلاقة الخاصة بين الفرد والبيئة، والتي يُقيمها الفرد على أنها مهددة لذاته ومتجاوزة لمصادره وإمكاناته (شويخ، 2007: 325).

**الاحتراق النفسي (Burn-out):** حسب (Pines) و (Aronson) و (Kafry) (1981): يتميز بإجهاد جسدي، مشاعر العجز واليأس، الإنهاك الانفعالي وتطور مفهوم الذات السلبي، والوضعيات السلبية اتجاه العمل، الحياة وباقي الأشخاص. نقلا عن (Truchot, 2004: 19)

### 3. النظريات المفسرة للضغط النفسي:

اهتمت جميع النظريات في علم النفس بالإشارة إلى طبيعة الضغط النفسي وتفسير الانفعالات ذات العلاقة والارتباط معه، وأكدت هذه النظريات على أثر الضغط النفسي في الجوانب الوظيفية السيكولوجية والمعرفية والانفعالية والسلوكية، ورغم الاختلاف ما بين اتجاهات كل نظرية من النظريات، إلا أن هناك اتفاق عام ما بينهما على أثر الضغط النفسي على صحة الفرد وتوازنه وتكيفه ( الغزير وأبو أسعد، 2009: 59 ).

#### 1.3- النظرية الفسيولوجية للضغط:

##### 1.1.3- نظرية "والتر كانون" (Walter canon) :

يعتبر الباحث الفسيولوجي الأمريكي "والتر كانون" (Walter canon) أول من استخدم مصطلح الضغط، وذلك من خلال دراسته عن فسيولوجية الانفعال، بما في ذلك القلق. وقد حاول "كانون" (canon) تفسير الاستجابات الفسيولوجية للضغط، في دراسته عن كيفية استجابة كل من الإنسان والحيوان لتهديد خارجي، ولقد وجد أنّ هناك عددا من الأنشطة المتتابة التي تستثير الغدد والأعصاب، لتهيئ الجسم لمواجهة الخطر أو الهروب، والتي أطلق عليها أعراض المواجهة أو الهروب.

كما بين أنّ هناك تغيرا في الوظائف الفسيولوجية، وذلك بإفراز هرمون الغدة الكظرية التي تهيئ الجسم لمواجهة المواقف الطارئة، وكذا دور النظام السمبثاوي في الاستجابات الدفاعية، فقد مهدت نتائج أبحاث "كانون" لأعمال -هانز سيلبي- مركزا على الطريقة التي يتكيف بها الجسم لمختلف وقائع الحياة (طالح، 2011: 77).

##### 2.1.3- نظرية "هانز سيلبي" (Hans Selye) :

قدم هذه النظرية عالم الفسيولوجيا "هانز سيلبي" (Hans Selye) وتم إعادة صياغتها مرة أخرى عام 1976، ويعتبر الأب الحقيقي لنظرية الضغط النفسي الحديثة ويؤمن بأن درجة معتدلة أو متوسطة من الضغط النفسي تؤدي إلى اضطراب التوازن الجسمي. وقد أطلق "سيلبي" (Selye) على هذه النظرية بعد صياغتها متلازمة التكيف العام "GAS" (General Adaptation Syndrome) إذ يؤكد أن التعرض المستمر أو المتكرر للضغط يؤدي إلى تأثيرات سلبية على حياة الفرد، مما يفرض متطلبات فسيولوجية أو اجتماعية أو انفعالية أو نفسية أو الجمع بينهما، وهذا يؤدي بالفرد إلى حشد كل طاقاته لمواجهة تلك الضغوط، وهنا يدفع ثمنها في شكل أعراض فسيولوجية.

وزملة التكيف العام هي: سلسلة من الاستجابات الجسمية لمهاجمة المرض، ويطلق عليها عامة، لأن الاستجابات الفسيولوجية الثلاثة التالية والتي تحدث في العديد من المواقف الضاغطة وهي:

1- تضخم أو اتساع الغدة الأدرينالية.

2- انكماش الغدة الصعترية (غدة صغيرة صماء قرب قاعدة العنق) والجهاز اللمفاوي المسئول عن مقاومة الأمراض.

3- القرع الهضمية (الغريز وأبو أسعد، 2009: 60).

وقد وصف "سيلبي" (Selye) نظريته في ثلاثة مراحل وهي:

**أولاً: رد الفعل التنبه:**

تظهر هذه الاستجابة كرد فعل لعامل ضاغط (Stressor) من خلال إفرازات الغدة النخامية (Pituitary Gland) و ينشط إفراز هرمون الأدرينالين (Adrenaline Hormone) مما يؤدي إلى زيادة سرعة معدل ضربات القلب و يرتفع ضغط الدم و يزداد توتر العضلات ويزداد نشاط الفرد بشكل ملحوظ.

**ثانياً: مرحلة استجابة المقاومة:**

في حال استمرار تعرض الفرد للعامل الضاغط فستظهر استجابة المقاومة (Resistance)، حيث يستمر إفراز هرمون (ACTH) و هرمون (Corticoid) بمعدل أكبر قليلاً عنه من مرحلة التنبه، مما يساعد الفرد على زيادة مقاومة الجسم في مواجهة الأعباء.

**ثالثاً: مرحلة الإنهاك:**

و إذا ما زاد استمرار تعرض الفرد للضغوط، فإن طاقة الجسم سوف تكون قد استنفذت، و إذا استمرت الإستجابات الدفاعية لفترة طويلة فقد تظهر أمراض التكيف أو أمراض الضغوط من مثل أمراض القلب و الإنهاك العصبي و غير ذلك من الأمراض.

هذا وتعتبر نظرية هانز سيلبي في الضغوط ذات أهمية خاصة، و ذلك لأنها نظرية عامة للتفاعل مع الضغوط على مدى الزمن، و تزودنا بتصور عن التفاعل بين العوامل البيئية و الجانب الفسيولوجي في علاقتها بأمراض الضغوط (Stress Illness).

ومن النقد الموجه لنموذج "سيلبي" (Selye) في الضغوط أنه حد من دور العوامل النفسية في إدراك الضغوط، و افترض أن استجابة الضغوط موحدة أو عامة، في الوقت الذي يرى فيه العلماء أن استجابة الأفراد تتأثر بشخصياتهم و إدراكهم و بنائهم البيولوجي (عوض الله، 2004: 23-24).

**2.3- النظرية المعرفية للضغط:** في هذا المنظور التفاعلي (Transactional) ينظر للضغط على أنها نتاج تفاعل أو علاقة خاصة بين الشخص والبيئة، ويمثل هذا الاتجاه "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman) و "إندلر وباركر" (Andler & Parker) (حسين وحسين، 2006: 52).

### **1.2.3- نظرية "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman):**

وتركز هذه النظرية على الضغط النفسي كعملية تكيفية دينامية متبادلة ويرى أن الضغط النفسي علاقة متبادلة بين الفرد والبيئة يقيما الفرد على أنها مرهقة وتتجاوز مصادره وتعرض صحته للخطر، ويشير "لازاروس وفولكمان" إلى فائدة التقييم النفسي للخبرات التي تشكل ضغطا من وجهة نظر دينامية نشطة، وترى وجهة النظر هذه أن جسم الإنسان يبذل جهدا ويستجيب للتكيف وإعادة التوازن حال تعرضه للخطر، مما يؤكد أن التكيف عملية نشطة ومستمرة وليست عملية سلبية وجامدة .

وقد أشار "لازاروس وكوهن" (Lazarus & Cohen) إلى النموذج المسمى بالتقييم المعرفي (Cognitive Appraisal Model) والذي يشمل التقييم الأولي والتقييم الثانوي.

و **التقييم الأولي** يشير إلى وصف الفرد للموقف على أنه مهدد وخطير ويكون على صورة إدراك لذلك الموقف. أما **التقييم الثانوي** يشير إلى استعمال الوسائل والعمليات المعرفية للتعامل مع الضغط النفسي والمواجهة وهذا يتفق مع كل من "أليس" (Ellis) و "بيك" (Beck)، ويوضح "لازاروس" بأن الأحداث والمواقف المسببة للضغط النفسي خارجية تقع في محيط الفرد وداخلية تمثل الجانب الشخصي والتي تتكون من التصور الإدراكي نحو العالم الخارجي.

وقد أشار "لازاروس و روسكي" (Lazarus & Roskies) إلى أن هناك ثلاثة أساليب أو نماذج يمكن العمل من خلالها للتكيف مع حالات الضغط النفسي وهي:

1- حل المشكلات (Problem Solving) والتي تعني عملية منظمة تشتمل على خطوات

متسلسلة للاستبصار عند تفكير الفرد بحل المشكلة التي تواجهه.

2- الإدراك المعرفي (Cognitive Reappraisal) وهذا من الأساليب الفعالة التي

يستطيع الفرد من خلالها تعلم التفكير الواقعي والتخلص من التشوهات الإدراكية في مواجهة المشكلات.

3- الاسترخاء (Relaxation Training) وهذه من الأساليب الفعالة التي تعمل على إزالة التوتر من العضلات والتخلص من الضغط الناتج عن المشكلات المحيطة بالفرد (الغريز و أبو أسعد، 2009: 65-66).

### 2.2.3- نموذج "إندلر" (Endler) (1990):

وهو مشابهة لنظرية "لازاروس" (Lazarus) حيث يؤكد هذا النموذج على العلاقة الدينامية بين الفرد والبيئة وأن البيئة تؤثر في سلوك الفرد ويتأثر الفرد بالأحداث في البيئة، وهكذا يعترف هذا النموذج بأهمية كل من العوامل البيولوجية والاجتماعية والنفسية في الشخصية، ويعرف البيئة بأنها الخلفية العامة أو السياق الذي من خلاله يحدث السلوك في حين أن الموقف هو الخلفية العابرة أو المؤقتة أو المثير، ويمكن أن يفسر بوصفه عنصراً داخل الموقف، كما يؤكد إندلر على الإدراك بوصفه عاملاً نفسياً يتضمن التفاعل بين الشخص والموقف.

ويستخدم "إندلر" (Endler) كلمة الضغط لوصف التفاعل بين الشخص والموقف الذي من خلاله يدرك الفرد التهديد أو الخطر، كما يعترف إندلر بالعوامل الفينومينولوجية والمعرفية كجوانب هامة في الشخصية، ويرى إندلر أن متغيرات الشخصية تتفاعل مع المتغيرات الموقفية لتساهم في إدراك الفرد للموقف في البيئة، فإذا أدرك الفرد الموقف بوصفه مهدداً أو خطراً، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قلق الحالة لديه، والزيادة في قلق الحالة تؤدي إلى استجابات وسلوكيات المواجهة للموقف (حسين وحسين، 2006: 60).

### 3.3- النظرية الإدراكية لسبيلبرجر (Spielberger):

يعتبر فهم نظرية "سبيلبرجر" (Spielberger) في القلق مقدمة ضرورية لفهم نظريته في الضغوط. فلقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين نوعين من القلق هما:

- قلق الحالة Anxiety State

- وقلق السمة Anxiety Trait

وفي هذا الصدد يشير "سبيلبرجر" (Spielberger) نفسه إلى أن للقلق شقين يشملان ما يشار إليه على أنه سمة القلق أو القلق العصابي أو القلق المزمن، وكذلك ما يسمى بحالة القلق أو القلق الموضوعي أو قلق الموقف.

وسمة القلق استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق قلقاً يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية. بينما حالة القلق موقفية وتعتمد بصورة أساسية ومباشرة على الظروف الضاغطة.

و"سبيلبرجر" (Spielberger) في نظريته للضغوط إذا يربط بين قلق الحالة والضغط ويعتبر أن الضغط الناتج عن ضاغط معين مسبباً لحالة القلق (Anxiety State) وما يثبتته في علاقة قلق الحالة بالضغط. يستبعده عن علاقة القلق السمة أو القلق العصابي الناتج عن الخبرة السابقة بالضغط حيث أن الفرد يكون من سمات شخصيته القلق أصلاً.

ويهتم "سبيلبرجر" (Spielberger) في الإطار المرجعي لنظريته بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة، ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها ويحدد العلاقة بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة. فالفرد في هذا الصدد يقدر الظروف الضاغطة التي أثارت حالة القلق لديه ثم يستخدم الميكانيزمات الدفاعية المناسبة لتخفيف الضغط (كبت، إنكار، إسقاط) أو يستدعي سلوك التجنب الذي يسمح بالهرب من الموقف الضاغط.

وإذا كان "سبيلبرجر" (Spielberger) قد اهتم بتحديد خصائص وطبيعة المواقف الضاغطة التي تؤدي إلى مستويات مختلفة لحالة القلق إلا أنه لا يساوي بين المفهومين (الضغط-القلق) وذلك لأن الضغط النفسي وقلق الحالة يوضحان الفروق بين خصائص القلق كرد فعل انفعالي والمثيرات التي تستدعي هذه الضغوط. فالقلق كعملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغط وتبدأ هذه العملية بواسطة مثير خارجي ضاغط.

ويميز "سبيلبرجر" (Spielberger) أيضاً بين مفهوم الضغط (Stress) ومفهوم التهديد (Threat) فكلاهما مفهومان مختلفين فكلمة ضغط تشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي (Objective danger) أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف أي بمعنى توقع خطر أو إدراك ذاتي للخطر (Subjective appraisal danger) (الرشيدي، 1999: 54-55).



#### 4.3- النسق النظري - الحاجات و الضغوط - "هنري موراي" (Henry Murray):

يهتم "موراي" (Murray) بـ:

- فهم الديناميات التي تحدث في داخل الكائن البشري من أجل لحظة انبثاق لحظة التكيف.
- إحداث التوازن النفسي للكائن البشري.

مصطلح اللحظة (Durance) يكون لدى الفرد مليئا بالوقائع والتتابعات المتداخلة. يعني "موراي" (Murray) بمصطلح (Overlapping) الوحدة الزمنية للحياة التي تتضمن جميع الوقائع المتداخلة ، وهي تشتمل على التعقيد الطبيعي لوجود الشخص.

وقد تشابه "موراي" (Murray) مع "فرويد" (Freud) في وضع المنظمات لمفهوم الشخصية (الهو، الأنا، الأنا الأعلى) إلا أن دينامية "موراي" أكثر فعالية وعمق، وقد أضاف مفهوم الأنا المثالية الذي يعبر عن الذات المملوءة إلى التصور الطبوغرافي للنفس البشرية.

وحدد "موراي" (Murray) الصراع بين هذه المنظمات بصورة تختلف عما حدده "فرويد" (Freud)، فالهو عند "موراي" (Murray) يمكن أن يشتمل على ما هو مقبول من المجتمع إلى جانب الغرائز والحفازات المكروهة، والهو ليس شريرا ومعاديا للمجتمع، والأنا ليس جهاز كفت لدوافع معينة بل هو أكثر أهمية حيث أنه يرتب ويضع المخططات ويسيطر على الطريقة التي يجب أن تشبع بها الدوافع الأخرى.

ويصل "موراي" (Murray) مفهوم الضغوط بمفهوم الحاجة ويعتبرهما مفهومان مركزيان ومتكافئان في تفسير السلوك الإنساني، والفصل بينهما تحريفا خطرا. ويؤكد هذه العلاقة بالحوار الدينامي الذي يظهر في مفهوم الثيما (Thema) والذي يعني به "موراي" (Murray) وحدة سلوكية تفاعلية تتضمن الموقف الحافز (الضغط) والحاجة.

وقدم "موراي" (Murray) أهم الحاجات وأهم المشاعر المرتبطة والمصاحبة لكل حاجة.

**التحقير:** وهو تقبل الإيذاء، التأنيب، النقد، العقاب، الاستسلام، الاعتزام والتفكير، تصغير الذات. **الإنجاز:** تحقيق شيء صعب، التحكم في الموضوعات الفيزيقية والكائنات البشرية وأداء ذلك بأكبر قدر ممكن من السرعة، والتفوق عن الذات ومنافسة الآخرين.

**الانتماء:** وهو الاقتراب والاستماع بالتعاون أو التبادل مع الآخر (حليف) والتمسك بصديق والاحتفاظ بالولاء له.

**العدوان:** القتال، الثأر، معارضة آخر بالقوة.

**الاستقلال الذاتي:** الحصول على الحرية بالتخلص من المعوقات والانطلاق من الحصار وعدم الارتباط وعدم تحمل المسؤولية.

**المضادة:** السيطرة على الفشل أو مواجهته، التغلب على الضغوط وكبت الخوف، الاحتفاظ بالكبرياء، واحترام الذات في مستوى رفيع.

**الدفاعية:** الدفاع عن الذات ومواجهة النقد والتأنيب، وتبرير الإساءة.  
**الانقياد:** الإعجاب بالرئيس وتأييده.

**السيطرة:** تحكم المرء في بيئته البشرية، توجيه سلوك الآخرين.

**العرض:** إحداث انطباع أن يكون المرء مرثياً أو مسموعاً أو يستثير إعجاب الآخرين أو يصددهم.  
**تجنب الأذى:** تجنب الألم، الموت، المرض.

**تجنب المذلة:** الابتعاد عن المواقف الحرجة، تجنب الظروف التي تؤدي إلى التصغير والازدراء.

**العطف:** العطف على الآخر، إرضاء حاجات الطفل أو أي موضوع ضعيف أو وحيد أو محتقر، أو مهزوم.

**النظام:** وضع الأشياء في نظام تحقيق النظافة وتحقيق التوازن والدقة.

**اللعب:** حب الضحك، التنكيت، الرقص، والحفلات.

**الإحساسية:** البحث عن الانطباعات الحسية والاستمتاع بها.

**الجنس:** إقامة العلاقات الشهوية وممارسة الاتصال الجنسي.

**العطف من الآخر:** أن يحصل المرء على العون والحماية والحب والنصح.

**الفهم:** الاهتمام بالنظرية والتأمل والصياغة والتحليل والتعميم (أبي مولود، 2008: 25-26).

### 5.3- نظرية العجز المكتسب:

استخدمت عبارة العجز المكتسب لأول مرة من قبل "أوفر ماير" (Overmier) و "سيلجمان" (Seligman) الذين وصفوا استجابة العجز التي انتابت استجابة الهروب لدى حيوانات التجارب التي تعرضت لصدمة كهربائية غير قابلة للتحكم من جانب حيوانات التجارب، حيث أثبتت التجربة أن الحيوانات التي مرت بخبرة العجز، استسلمت تماماً للصدمة الكهربائية لدرجة الامتناع عن القيام بمحاولة تجنب الصدمة الكهربائية.

و يعتبر "هيرتو" (Hiroto) من أوائل الباحثين في مجال العجز المكتسب على الإنسان، ففي إحدى تجاربه على مجموعتين من الطلبة، عرض المجموعة الأولى إلى ضوضاء شديدة مع إمكانية تحكم الطلبة بمصدر الضوضاء، بينما عرض المجموعة الثانية إلى ضوضاء مع عدم

إمكانية تحكم هذه المجموعة بمصدر الضوضاء، و لقد كان من نتائج التجربة أن المجموعة الثانية يأست و استسلمت للضوضاء و لم تحاول التحكم حتى في المراحل اللاحقة.

و اليأس عنصر يؤدي إلى تحطيم الإتزان، حيث يرى "سيلجمان" (Seligman) أن الشعور باليأس هو حالة من عدم الرغبة في التفوق و إتمام المهام الصعبة و أيضا عدم الرغبة في بلوغ معايير التفوق على الآخرين و انعدام روح المنافسة.

و يرى "سيلجمان" (Seligman) أن تكرار الأحداث الضاغطة و محاولة الفرد التحكم بها، مع تكرار فشله في مواقف متعددة، من شأن ذلك أن يؤدي إلى حالة العجز. كذلك يرى "سيلجمان" (Seligman) و "ماير" (Maier) أن العجز المكتسب يؤدي إلى ثلاثة أنواع من الخلل:

- الأول: دافعي بحيث يصبح الشخص الذي يعاني من العجز المكتسب لا يبدي أي مجهود من أجل تغيير نتائج الموقف.
- الثاني: معرفي بحيث يفشل الشخص في تعلم استجابة جديدة تساعده في تجنب النتائج الصعبة.
- الثالث: انفعالي بحيث يجلب العجز المكتسب استجابة شديدة أو ضعيفة من الاكتئاب (بوكصاصة، 2011: 30).

تبنت الباحثة نموذج "إندلر" (Endler) ذلك لأنه أقرب النماذج الممكن استعمالها في هذه الدراسة، كما قد تم الاعتماد على المقياس المطبق من طرفه و زميله "باركر" (Parker) (1990) والمكيف على المجتمع الفرنسي من طرف "رولان" (Rolland) (1998) والمكيف من طرف فرقة البحث CRASC (كبداني خديجة، قويدري مليكة، شعبان الزهراء، فراحي فيصل 2006).

#### 4. أنواع الضغوط:

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين هما:

1.4- الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقي أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي مواعيده المحددة.

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة و الأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل. وقد أوضح "فوربز" (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع.
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التصرف.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.
- التفاؤل نحو المستقبل.
- تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة "الموت" (Deadlines) مثل تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.
- تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات وساعات فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.

**2.4- الضغوط السلبية:** وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

والضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب "عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى وضرر على عقل أو جسم الفرد." وتفرز الضغوط السلبية آثارا ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية مثل (تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين والسكتة) أو من الناحية النفسية مثل (الفتور واللامبالاة والتسيب والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور)، أو من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الانتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها).

ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة علاجها أو التخفيف منها.

إن مساعدة المدير لمرؤوسيه على التكيف مع الضغوط يؤدي إلى زيادة فاعلية الأفراد في الأداء، كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط التي يعتبرها الفرد إيجابية (علواني، 2010: 28).

كما أشار إليه "طارق طه" (2008) بمفهومين مغايرين لضغط بناء وضغط هدام؛

**ضغط بناء:** وهو الضغط الذي يدفع الفرد داخل بيئة العمل إلى زيادة المجهود، محاولة التطوير والتجديد، إعادة تنظيم الوقت والجهد، ابتكار وسائل حديثة لأداء العمل.

**ضغط هدام:** وهو الضغط الذي يؤدي إلى إحباط الفرد واليأس، والأداء المنخفض للأفراد داخل بيئة العمل، أو اللامبالاة (طه، 2008: 596).

من خلال ما سبق ذكره يمكن:

التمييز بين نوعين من الضغوط من حيث التأثير؛ السلبي (الهدام) و الإيجابي (البناء) فالأول إذا ما كان مستواه قليل أو عالٍ فقد يؤدي إلى الملل والتعب بالنسبة للأول و إلى الانهيار و الاحتراق النفسي بالنسبة للثاني مما يحدث ضرر للفرد على جسمه و نفسيته و أداءه، أما إذا كان مستوى الضغط معتدل فهو صحي بالنسبة للفرد و يعتبر محفز و منشط له.

## ثانياً: الضغط المهني

### 1. مفهوم الضغط المهني:

حسب دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل؛ حالة ذاتية تحدث اضطراباً نفسياً أو جسماً بسبب حملة من المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر في سلوك العاملين وفي تكيفهم وفي تعاونهم وأدائهم، ومن هذه المؤثرات الشعور بالقلق والإحباط والصراع وتوتر العلاقات الإنسانية وضعف الحوافز وضغط الرقابة وكثرة العقوبات وصعوبة البيئة المادية.

حالة يعيشها العاملون داخل التنظيم تؤثر في السير الطبيعي للعمل وفي معنويات العاملين وفي العلاقات الاجتماعية لأسباب عديدة منها الرقابة اللصيقة والتهديد بالعقاب والطرده، والعمل

لساعات إضافية، والإشراف الضعيف، وتوتر العلاقة مع الزملاء، والعمل الممل وضغط المنافسين (قاسيمي، 2011: 85).

الضغط على وجه العموم- ليس سوى ردود الأفعال الفسيولوجية، والانفعالية، والنفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل. وتتضمن ردود الأفعال الفسيولوجية علامات على الاستثارة الزائدة، مثل: سرعة التنفس، وضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وتصبب العرق. ويبدو أن هذه الاستجابات الفسيولوجية تساعد الفرد على التصدي للأخطار المحتملة، أو النجاة منها، أي أننا أمام أدوات الكر والفر. فالجسم يستعد فسيولوجيا للمواجهة أو الهرب. أما الاستجابات الانفعالية للضغط، فتتضمن القلق والخوف، والإحباط، والقنوط واليأس (ريجيو، 1999: 290).

يشير مصطلح الضغط المهني إلى المتغيرات التي تحيط بالعاملين في بيئة العمل وتسبب لهم الشعور بالتوتر والقلق، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة ومنها القيام بالواجبات بصورة آلية تفقر إلى الاندماج والمشاركة الوجدانية، والتشاؤم ونقص الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار (حسين وحسين، 2006: 215).

الضغوط المهنية عند "فرنش وكابلان" (French & Caplan) هي رد فعل اتجاه خصائص بيئة العمل والتي تمثل تهديد للفرد (نقلا عن السيسي، 2002: 356).

يعرف "علي عسكر" و "أحمد عباس عبد الله" الضغط المهني على أنه مختلف المتغيرات التي تحيط بالعاملين والتي تسبب لهم شعورا بالمضايقة والتوتر، الأمر الذي من شأنه إحداث تأثير سلبي عليهم، وتكمن خطورة استمرار الضغوط في آثارها السلبية التي من أبرزها حالة الاحتراق النفسي والتي في حالات التشاؤم، واللامبالاة، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار والقيام بالواجبات بصورة آلية تفقر إلى الاندماج الوجداني الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية في المهن الاجتماعية (نقلا عن بزويد، 2000: 53).

عرفها "دايلي" (Dailey) (1998) بأنها مطالب وظروف العمل غير المعتادة والتي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل وتخلق نوعا من عدم التوازن بين إمكانيات وحاجات الفرد وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها وحاجات البيئة التي يعمل بها (نقلا عن شويطر، 2011: 25).

أما "وليامس" (Williams) فيعرف ضغط العمل على أنه رد فعل نفسي وبدني لحالة داخلية أو بيئية مطولة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية وقابليته العقلية. (نقلا عن مقدم، 2010: 29)

في حين يعرف "بسام العمري" ضغط العمل في معناه الواسع على أنه "عدم القدرة على التوافق، أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف الضاغطة التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط التي تشكل عبئا ثقيلا عليه" (نقلا عن منصور، 2004: 51).

يعرف "بيهر و نيومان" (Beehr & Newman) ضغط العمل على أنه "حالة ناشئة عن تفاعل الناس و أعمالهم، وتتصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي. كما عرف "لوثانز" (Luthans) ضغط العمل على أنه "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو/ و نفساني، و/ أو سلوكي لأفراد المنظمة (نقلا عن حريم، 1997: 378).

يمكن تعريف ضغوط العمل بوجه عام بأنها الاستجابات الجسمية والنفسية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة أو العمل قدرات و إمكانيات وحاجات العامل أو الموظف، ومن ثم يترتب عليها آثار سلبية على صحته، وبعبارة واضحة هي ردود فعل العامل اتجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا له وهي تشير إلى عدم تناسب قدرات العامل مع بيئة العمل، مما يجعل من الصعب عليه أن يتكيف معها (حسين و حسين، 2006: 216).

من خلال ما سبق ذكره نستخلص الآتي:

ضغط العمل هو سوى ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية لمختلف المتغيرات المحيطة بالعاملين في بيئة العمل التي تمثل تهديدا لهم، ويترتب على ذلك آثار سلبية على صحة العاملين.

## 2. أسباب الضغط المهني:

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر/ سبب ضغط للفرد عديدة ومتنوعة فبعضها يرجع إلى المصادر التنظيمية وطبيعة العمل، ويتمثل ذلك في متطلبات العمل الزائدة التي تجعل الفرد غير قادر على القيام بأعباء العمل أو متطلباته وغموض الدور وعبء الدور وصراع الدور وعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الترقى المهني و الاحباط الوظيفي وظروف العمل السيئة وتوتر العلاقات في العمل والاختلاف المهني وتعدد المسؤولية وعدم وضوحها والمستقبل الوظيفي و الافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم وضوح الأهداف والسياسات في بيئة العمل وغياب المساندة الاجتماعية، وأيضاً قد ترجع ضغوط العمل إلى خصائص ونمط شخصية الفرد العامل ونقص قدراته وإمكاناته على القيام بالعمل وتحقيق التوافق المهني، وكذلك أحداث الحياة التي يتعرض لها والمشكلات الأسرية التي يعانيتها، كما تربط مصادر ضغوط العمل بالبيئة المادية للعمل، ويتمثل ذلك في عوامل الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتلوث الهواء، والمخاطر التي قد يتعرض لها الفرد العامل وتؤثر على أمنه وسلامته، ومدى صلاحية المباني والحجرات وتجهيزاتها المختلفة لراحة العاملين وغيرها من المسببات المادية لضغوط العمل (حسين وحسين، 2006: 219).

يرى "عقيلي" أنه هناك أسباب متعددة للضغوط يختلف تأثيرها من فرد لآخر وأن معظمها تكون ناتجة عن المناخ التنظيمي في العمل مثل:

- غموض تقييمات الرئيس المباشر الخاصة بالمرؤوسين.
- الخوف من الفصل التعسفي.
- السلطة غير الكافية.
- عبء العمل الكبير.
- إسناد مهمة تمثل انتهاكا للمعايير الأخلاقية.

حيث يشير إلى أن المديرين هم أكثر الأفراد تعرضاً للضغوط وخصوصاً في المستويات الادارية العليا (عقيلي، 2007: 437).

كما أشار كل من "الفرماوي" و "عبد الله" إلى سببين للضغوط في مجال العمل؛ الأسباب العامة و الأسباب المحددة:



أ- أسباب عامة للضغط في مجال العمل؛ وتتمثل في:

- مشكلات تنظيمية.
- نقص الكفاءة المهنية.
- ساعات العمل الطويلة أو غير المنتظمة.
- الشعور بالمكانة الأقل والمكافأة غير المناسبة.
- مهام وإجراءات غير ضرورية.
- عدم الاستقرار وفقد الأمن.

ب- أسباب محددة للضغط في مجال العمل؛ وتتمثل في:

- غموض الدور.
- صراع الدور.
- توقعات غير واقعية عن الذات (الكمالية).
- ضعف التأثير على صنع القرار.
- مواجهات متكررة مع المسؤولين.
- فقد التأييد أو الدعم من الزملاء.
- الإفراط في العمل وضغوط الوقت.
- الرتبة وعدم التغيير.
- سوء الاتصال في مجال العمل.
- القيادة غير المناسبة.
- الصراع بين الزملاء.
- صعوبة إتمام أو إنجاز المهام.
- معارك غير مطلوبة.
- مهام تتسبب في الضغط؛ وتشمل على صعوبة التعامل أو التفاهم مع العميل، تضاؤل فرص التدريب، التوحد العاطفي مع العميل، مسؤوليات العمل، عدم استطاعة الفرد المساعدة أو التصرف بفاعلية (الفرماوي و عبد الله، 2009: 62-77).

في حين حدد "ريجيو" خصائص الوظائف التي تسبب الضغط و قدم اثنا عشر عنصر  
مسبب للضغط في العمل؛ وتتلخص فيما يلي:

- كثرة العمل وشدته.
- عدم استخدام مهارات الفرد، وقدراته، وطاقته.
- ظروف عمل خطيرة جدا.
- مسؤوليات عالية بالنسبة لصحة الآخرين، ورفائهم، ورفاههم.
- واجبات صعبة أو معقدة.
- ظروف عمل طبيعية رديئة وغير سارة.
- صراعات شخصية.
- اتخاذ القرارات.
- التغيير التنظيمي.
- عدم وجود تعاون مع الزملاء والمشرفين.
- فقدان التحكم والتأثير في ظروف العمل، وواجباته.
- عوامل شخصية (ريجيو، 1999: 295).

حيث يشير كل من (ياسين و عسكر و الموسوي) إلى مسببات الضغوط على أنها عديدة  
ويمكن تصنيفها إلى عاملين رئيسيين:

إحدهما يشتمل على عوامل ذات علاقة ببيئة العمل أو العمل نفسه والآخر يشتمل على  
عوامل ذات علاقة بالسّمات أو كما يعرف بالعوامل الشخصية.

#### **فالعوامل التي تتعلق بالعمل هي:**

- متطلبات العمل ودرجة تفاوتها من مهنة إلى أخرى.
- التعارض في الأدوار المطلوبة من الفرد.
- عدم وضوح المسؤوليات.
- زيادة العبء الوظيفي (زيادة الإثارة).
- قلة العبء الوظيفي (قلة الإثارة).
- المسؤولية عن الآخرين.
- غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء.
- غياب المشاركة في القرارات وعدم تشجيع الاستقلالية.

- عملية تقويم الأداء إذا أدركها الفرد بأنها غير عادلة.
- بيئة العمل المادية (الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، مستوى الضجيج، تنظيم الأثاث ... إلخ).
- التغييرات التي تحدث من حين لآخر من حيث السياسة العامة للمنظمة وإعادة التنظيم فيها.

### وأما العوامل الشخصية فإنها تأتي ضمن المحاور التالية:

- 1- أحداث الحياة المختلفة التي تمر بالفرد بإيجابياتها وسلبياتها مثل الزواج، الطلاق، تغيير مكان الإقامة، حالات الوفاة، العطل، التقاعد وغيرها تحمل درجات مختلفة من الضغوط تتراوح بين 100-11 (100 لحالة وفاة شخص عزيز إلى 11 لحالة المخالفات القانونية البسيطة كما جاء في مقياس التوافق الاجتماعي).
- 2- الفروق الفردية في درجة التفريغ أو التخلص من التوتر، وتدخل ضمن ذلك درجة القدرة على ترك هموم العمل في المكتب مع نهاية الدوام وتنمية أنشطة أو هوايات تنسي الفرد تلك الهموم.
- 3- نمط الشخصية، حيث يمكن تصنيف الأفراد إلى نمطين: أحدهما أكثر قابلية لضغوط العمل بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن والمبالغة في طموحاته وكأنه يسابق الزمن. هذا النمط الذي يعرف بنمط أ ( **Type A** ) يكون على عكس النمط ب ( **Type B** ) الذي يتميز بالثقة والهدوء ويأخذ الأمور ببساطة أكثر ويأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه.
- 4- مركز التحكم يتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به. والفرد الذي يتصف بأنه داخلي يعتقد بأنه أكثر تحملاً في الأحداث من حوله، بينما نمط مركز التحكم الخارجي يعتقد بأن ما يحدث له خارج عن نطاق سيطرته. وقد بينت الدراسات بأن ذوي التحكم الخارجي أكثر عرضة لضغوط العمل والشعور بالإحباط والمرارة.
- 5- قدرات وحاجات الفرد ومدى توافرها مع متطلبات المنظمة. هذا التوافق الذي يحقق للفرد من خلال تحقيق حاجات الفرد وشعوره بكفاءته وأهليته للقيام بالعمل المطلوب منه. وهذا يؤدي إلى تقليل معاناته من ضغوط العمل (ياسين و عسكر و الموسوي، 1999: 172).

قدم "حريم" أهم مسببات ضغوط العمل وقسمها إلى أربعة عوامل:

أ. **مسببات تتعلق بعمل الفرد:** ومن أهمها مايلي:

- عبء العمل، الزائد كثيرا أو القليل جدا.
- ضغوط زمنية؛ وجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.
- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات، ووضع معايير الجودة.
- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
- مناخ عمل غير آمن.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد؛ عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه؛ أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- التغيير من أي نوع وبخاصة حينما يكون جوهريا وغير عادي، لأنه يتطلب التكيف.
- الإحباط.

ب. **مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل:** ومن أهم هذه الضغوط:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
- التنازع والصراع بين أفراد الجماعة.

حيث يمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم؛ من خلال:

- القيام بأنماط سلوكية متناقضة.
- عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.
- عدم إظهار اهتمام الفرد.
- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب.
- السعي لإيجاد بيئة عالية الانتاجية.
- التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.

ج. الضغوط التي تسببها المنظمة: لقد صنف الباحث "لوثانز" (Luthans) المسببات المنظمة للضغوط وقد أوردتها "حريم" (1997) على النحو التالي:

1- عوامل تتعلق بسياسات المنظمة، وتتضمن:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- قواعد غير مرنة.
- تدوير نوبات (ورديات) العمل.
- اجراءات غير واضحة.
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية.

2- الهيكل التنظيمي، ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

- المركزية؛ وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذيين - الاستشاريين.

3- ظروف العمل، وتشمل على:

- الازدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد اشعاعية.
- تلوث الهواء.
- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.
- انارة غير مناسبة.

4- العمليات، وتتضمن:

- اتصالات ضعيفة.
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.
- أهداف متضاربة/ غامضة.

- قياس غامض/ غير مناسب للإنجاز.

- نظم رقابة غير عادلة.

- معلومات غير مناسبة.

د. **مسببات الضغوط خارج المنظمة:** تتمثل في:

- **الفروق الفردية:** يتفاوت الناس في شخصياتهم؛ وخصائصهم وسماتهم وميولهم،

وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم مع هذه الضغوط. كما أن مدى شعور

الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث، ومدى شعوره باستطاعته أن

يكون كفؤًا وفعالًا، يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه.

كما يشير الباحث إلى تصنيفات الدراسات والأبحاث في هذا المجال لأنماط الشخصية

المذكورة سابقا؛ نمط الشخصية (أ) و نمط الشخصية (ب) (حريم، 1997: 382-387).

ونلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد اتفاق عام على كيفية تصنيف مصادر/ أسباب

الضغوط النفسية في العمل، إلا أن هناك مصادر/ أسباب مشتركة ومتفق عليها بين هذه

التصنيفات، فمثلا: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد وأحداث الحياة، مصادر تنظيمية وطبيعة

العمل ومصادر متعلقة بالبيئة المادية للعمل.

### 3. الآثار الناتجة عن الضغط المهني:

لضغوط العمل العديد من الآثار والنتائج بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة التي يعمل بها

فبالنسبة للفرد هناك العديد من الآثار التي تتركها ضغوط العمل على الفرد سواء كانت هذه الآثار

سلوكية أو آثار نفسية أو آثار جسمانية.

وبالنسبة للمنظمة التي يعمل بها الفرد فان لضغوط العمل العديد من الآثار المتمثلة في

زيادة التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة الناتجة من انخفاض مستوى أداء الأفراد نتيجة

زيادة ضغوط العمل لديهم (السيسي، 2002: 365).

يصنف الكاتب "كوكس" (Cox) الآثار المترتبة على الضغوط في خمس مجموعات:

1- **سلوكية:** مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر، واستخدام المخدرات والمسكنات،

والإنفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

- 2- **موضوعية:** ومنها: القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والارهاق، والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.
- 3- **معرفية:** عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد، وحواجز ذهنية.
- 4- **فسيولوجية:** تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.
- 5- **تنظيمية:** مثل الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الانتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضى الوظيفي، وانخفاض التزام الموظف وولائه (نقلا عن حريم، 1997: 387).

حيث يشير كل من "الختاتنة" و "أبو سعد" إلى نفس الآثار لكن يضيف الآثار الاجتماعية والتي تشمل إنهاء العلاقات و الانسحاب والعزلة وانعدام القدرة على قبول وتحمل المسؤولية (الختاتنة وأبوسعد، 2010: 167).

حسب "شحاته ربيع" تتمثل آثار ضغوط العمل في اضطرابات عديدة على رأسها الأرق والشعور بالتعب والإرهاق والعصبية واضطراب الحالة المزاجية وسرعة خفقان القلب واضطرابات الهضم والتنفس. كما تتمثل ضغوط العمل في ظاهرة غريبة وناذرة في نفس الوقت هي "الهستريا الجماعية" ومظاهرها شعور بالدوخة والغثيان والضعف العام وسرعة التنفس تظهر عند إحدى العاملات وسرعان ما ينتشر بين بقية العاملات دون وجود أي أسباب عضوية وهو مرض يصيب النساء أكثر من الرجال. ومن حسن الحظ أنه ظاهرة نادرة.

وأشار إلى الإنهاك الصناعي الذي يرتبط بضغوط العمل والمتمثل في الشعور بالتعب والاستنزاف وكثرة الغياب أو التأخر عن الحضور.

كما أوضح أن الصحة النفسية للعامل لها أثر كبير على كفاءته الانتاجية وعلاقاته بزملائه ورؤسائه وتعتل الصحة النفسية للعامل بسبب ما تحفل به الحياة-سواء في المصنع أو خارجه- من عقبات. (ربيع، 2010: 276)

حدد "الفرماوي" و"عبد الله" آثار الضغوط في ثلاثة محاور وكل محور يضم مجموعة من العوامل وهي كالتالي:

- 1- الآثار المعرفية: تناقص مدى الانتباه، يزداد اضطراب القدرة، تدهور في الذاكرة قصيرة المدى، صعوبة التنبؤ بالاستجابات، زيادة معدل الأخطاء، يقل معدل التقييم الصحيح والتخطيط طويل الأمد، غلبة الاضطرابات الفكرية والوهم.
- 2- الآثار الانفعالية: يزداد التوتر الفسيولوجي والنفسي، زيادة في الوسواس، تغيير سمات الشخصية، زيادة المشكلات الشخصية، ضعف في التحكم الخلفي، يظهر الاكتئاب والعجز، إنخفاض الشعور بتأكيد الذات.
- 3- الآثار السلوكية: اضطراب في الكلام، نقص الميل أو الحماس، زيادة التغييب عن العمل، سوء استخدام العقاقير، انخفاض مستوى الطاقة، اضطراب في عادات النوم، تزايد الشكوك إلى الناس، تجاهل للمعلومات الجديدة، إعادة توزيع الأدوار على الآخرين، حل المشكلات بأسلوب بدائي، تبني أنماط سلوكية شاذة، التهديد بالإنحار (الفرماوي وعبد الله، 2009: 35-38).

ميز "محمود سلمان العميان" بين نوعين من آثار ضغوط العمل وهما؛ الآثار إيجابية والآثار سلبية:

#### أولاً: الآثار الإيجابية

إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الإيجابية مايلي:

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- النوم بشكل مريح.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة.
- الشعور بالإنجاز.



- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرّة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

## ثانيا: الآثار السلبية

يترتب على الاحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة، وأهمها مايلي:

### أ- آثار الضغوط على الفرد.

#### 1- آثار سلوكية

من بين الآثار التي تترتب على احساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. ومن أهم التغيرات مايلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة.

#### 2- أعراض نفسية (سيكولوجية)

يترتب على احساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين. ومن أهم تلك الأعراض النفسية مايلي: الحزن والكآبة والشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم الاتزان الانفعالي، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، التردد واللامبالاة.

#### 3- آثار جسدية (صحة بدنية)

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية. ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل مايلي: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب، وضغط الدم.

## ب- آثار الضغوط على المنظمة.

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بمايلي،

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)
- تدني مستوى الانتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضى الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي (دورات العمل).
- الشعور بالفشل (العميان، 2005: 165-167).

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن آثار الضغوط النفسية تنقسم إلى ضغوط إيجابية وضغوط سلبية والتي تؤثر على الفرد من الناحية السلوكية والنفسية والجسدية وعلى المنظمة ككل حيث لخصها عبد الباقي في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): تأثير ضغوط العمل على الحالة الصحية (الجسدية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة. (عبد الباقي، 2004 : 351)

## ثالثاً: إستراتيجيات التصرف

لقد أصبح الاهتمام بكيفية حل المشكلات والتعامل مع الضغوطات والتصدي لها والتدريب عليها هدفاً من أهداف التربية الحديثة، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاهتمام بدراسة كيفية مواجهة الأحداث والمواقف الضاغطة و احتوائها والتكيف معها، واستقصاء العوامل المرتبطة بها وبهذا تمثل إستراتيجيات التكيف مع الأزمات والمواقف الضاغطة والتكيف والتوافق معها أحد الملامح الأساسية للسلوك التكيفي والشخصية (بلهوارى، 2010: 43).

من خلال مسحنا للدراسات السابقة، التي تناولت موضوع استراتيجيات التصرف مع مواقف الضغط، وجدنا عدة مصطلحات لهذا المفهوم، ومن أشهر التسميات نجد (Coping) في اللغة الإنجليزية، ويقابله مفهوم (Stratégie d'adaptation, Stratégie d'ajustement) وفي اللغة العربية هناك من يستعمل:

أساليب التكيف (أحمد عيد مطيع الشخابنة 2010) إستراتيجيات التكيف (بلهوارى فاطمة 2010) إستراتيجيات التعامل (رجاء مريم 2007) ، ( أحمد نايل الغرير، أحمد عبد اللطيف أبو أسعد 2009) ، (سماني مراد 2012) ، (سهيل مقدم 2010) ، (شعبان الزهراء، فراحي فيصل 2008) (شيلي تايلور 2008).

استراتيجيات المواجهة (هناء أحمد شويخ 2007) ، (طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين 2006) أساليب مواجهة الضغوط (حسين فايد 2005) استراتيجيات التصرف (بن طاهر بشير 1992).

وهناك من يطلق عليها مفهوم عمليات تحمل الضغوط (الطفي عبد الباسط ابراهيم 1994). ويطلق عليها (رجب علي شعبان) إستراتيجيات التصدي والتكيف (نقلا عن بلهوارى، 2010: 43).

فمهما اختلفت تسميات المفاهيم إلا أن المعنى يبقى واحد وعليه سيتم الاعتماد في هذا البحث على مصطلح "استراتيجيات التصرف"

### 1. تطور مفهوم استراتيجيات التصرف:

بدأ الاهتمام بدراسة موضوع استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية منذ الستينات، وتعد دراسة "مورفي" 1962 (Murphy) كما ورد في لازاروس من أوائل الدراسات التي استخدمت

مصطلح التعامل مع الضغوط ، وذلك للإشارة إلى الأساليب التي يستخدمها الفرد في تعامله مع المواقف المهددة بهدف السيطرة عليها (مريم، 2007: 151).

إن هذا المفهوم ينتمي إلى سياق جد محدد يعود أصله للتيارات العديدة والمختلفة. كما أن تصور عملية التعامل (Coping) كاستجابة للتوتر، وكإستراتيجية تكيف يستعملها المرء لمواجهة التهديدات المختلفة الناجمة عن المحيط الخارجي أو عن الانفعالات الداخلية، فعلى سبيل المثال المواجهة بالهروب، أو المواجهة بالتجنب الناتج على الخوف أو الهجوم الناتج عن الغضب. ومن هذا المنظور تشكل استراتيجيات التعامل مجموعة من السلوكيات المكتسبة عبر السلالة البشرية أمام التهديدات الحيوية و تستعمل تفضليا حسب الموقف، والذي تطور بدوره مع النصف الثاني من القرن التاسع عشر معتمدا في ذلك على البيولوجية وعلم النفس الحيوان. ومن جهة أخرى تشكل استراتيجيات التعامل إرثا من ميراث علم النفس الأنا "Ego Psychologie" ويجب الرجوع إلى الأعمال التي تناولت تصنيف آليات دفاع الأنا التي تطرق إليها باحثون مختلفون بغاية إيجاد الثوابت التي تمكن من التمييز بين الأفراد بصفة مستقرة (سماني، 2012: 37).

## 2. مفهوم استراتيجيات التصرف:

يرجع أصل كلمة كوبيينغ إلى اللغة الإنجليزية وهي مشتقة من فعل (to cope) (Richmam 1966) وتعني القدرة على التعامل بسهولة مع البيئة والظروف الصعبة. ليس هناك أنماط مقننة لهذا التعامل باعتبار أن نجاحه يظهر من خلال بعض الأفكار والمبادئ التي يتخذها الفرد من أجل التحكم والتخفيف والتعامل بسهولة مع الوضعيات الصعبة في حين أشارت " Marie Christine Albaret" إلى مصطلح الكوبيينغ بأنه تكيف ودفاع وتجاوز وأصبح هذا المصطلح متداولاً كونه بمثابة عملية التحكم وعامل استقرار (Stabilisateur) في تسيير المواقف المقلقة (نقلا عن شعبان و فراحي، 2008: 177).

حسب "بن طاهر بشير" (1992) فهو مفهوم مركب من لفظين:

- استراتيجية: وتشير إلى طابعها الوظيفي، حيث تستهدف التخفيف من التوتر.
- تصرف: وهو مفهوم يصف تعامل الفرد مع ما يواجهه من مواقف معيقة، واستجاباته وردود أفعاله إتجاه هذه المواقف (بن طاهر، 1992: 40).

يشير التعامل (Coping) إلى عملية إدارة المطالب الخارجية أو الداخلية التي تقيم من قبل الفرد بأنها شاقة أو تفوق إمكانياته. فالتعامل يتكون من الجهود التي توجه نحو العمل، وتلك التي تتم على المستوى النفسي من أجل إدارة ضبط مطالب البيئة الداخلية والخارجية، أو تحملها، أو تقليلها، أو تخفيفها، والصراع بين هذه المطالب.

إن هذا التعريف للتعامل يشتمل على مظاهر عدة مهمة. أولها، أن العلاقة بين التعامل والحدث المسبب للضغط تتسم بالديناميكية. فالتعامل يشتمل على سلسلة من التفاعلات ما بين الفرد الذي يمتلك مجموعة من الإمكانيات، والقيم، والالتزامات، وما بين البيئة المحددة بمصادرها، ومطالبها، وقيودها. وبذلك فإن التعامل ليس مجرد فعل يقوم به الفرد في وقت معين، ولكنه، مجموعة استجابات تحدث عبر الزمن، خلال التأثير المتبادل الذي يحدث بين الفرد وبيئته (تايلور، 2008: 415).

كما تعرف "هناء شويخ" (2007) استراتيجيات المواجهة بأنها: "الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجة المشكلات الفعلية أو المتوقعة، وما ينتج عنها من انفعالات سلبية" (شويخ، 2007: 315).

ويرى "إيفرلي" (1989) (Everly) أنه يمكن الحديث عن إستراتيجية المواجهة للضغوط من ناحيتين مختلفتين، الأولى وهي الناحية المعرفية وتعني التفكير في أساليب معرفية لإضعاف وتقليل معدل استجابة الضغط، والثانية الناحية الفسيولوجية وتعني محاولة إعادة الإتران لدى الكائن الحي (نقلا عن حسين وحسين، 2006: 83).

تعرف أساليب التعامل بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع الضغوط الواقعة عليهم ، فعرفها سبيلبرجر بأنها عملية وظيفتها خفض أو إبعاد المنبه الذي يدركه الفرد على أنه مهدد له (الغريير وأبو أسعد، 2009: 119).

يعرف "لطفی عبد الباسط" (1998) استراتيجيات التحمل على أنها: مجموعة النشاطات أو الإستراتيجيات السلوكية أو المعرفية، التي يسعى من خلالها الفرد تطويع الموقف الضاغط وحل المشكلة أو تخفيف التوتر الانفعالي المترتب عليه (نقلا عن مقدم، 2010: 78).

كما يعرف "أحمد عيد مطيع الشخابنة" (2010) استراتيجيات التكيف بأنها "الأساليب التي يتبعها الفرد للتعامل مع الموقف الضاغط" (الشخابنة، 2010: 35).

كما يعرفها "موس" (Moss): على أنها مجموعة من الأساليب أو الوسائل التي يتصدى بها الفرد للضغوط ويتكيف معها ويكون أسلوبه في احتواء الموقف إما أن يكون إقداميا معرفيا وإما سلوكيا وإما إجماعيا معرفيا أو سلوكيا".

تعريف "كارل ميننجر" (Carl Meninger) لإستراتيجيات التعامل: "بأنها حيل ووسائل تنظيم طبيعية سوية للضغوط" (مريم، 2007: 150).

تعريف "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman): هي مجموعة الجهود المعرفية والسلوكية الموجهة للسيطرة، أو التقليل أو تقبل المتطلبات الداخلية أو الخارجية التي تهدد أو تتعدى موارد الفرد (سماني، 2012: 39).

ومما سبق يمكن تعريف إستراتيجيات التصرف على أنها الوسيلة أو الطريقة التي يتبعها الفرد للتكيف أو التعامل مع الضغوط ويكون أسلوبه في ذلك معرفي أو سلوكي.

### 3. انواع (تصنيفات) استراتيجيات التصرف:

إن دراسة الضغط بوجه عام، والآثار المترتبة عليه أي على الفرد كانت منذ زمن طويل موضوع اهتمام الباحثين، وقد كان سيلبي من بين الأوائل الذين درسوا بطريقة منظمة دور الضغوط النفسية في حدوث المرض الجسمي، حيث حاول وضع نموذج عن ردود الأفعال للأحداث الضاغطة وأطلق عليه زملة التكيف العام والذي فسر من خلاله محاولة الجسم لمواجهة الضغط النفسي.

ونظرا لإدراك العلماء والباحثين خطورة تأثير الضغط النفسي على الفرد وكذا حقيقة وجود مصادر للضغط في الحياة وتنوعها واستمرار وجودها كل هذا دفعهم للاهتمام بدراسة الأساليب والإجراءات التي يتخذها بعض الأفراد للتحكم والسيطرة فيما يواجهونه من ضغوط والحد من تأثيراتها عليهم.

فمن طريق هذه الأساليب يعمل الفرد على التخفيف من آثار الضغوطات التي يصادفها في حياته اليومية وهناك عدد كبير منها وسنتطرق فيما يلي إلى إستراتيجيات التكيف كما وردت في الدراسات السابقة (بلهوارى، 2010: 47).

قد صنفها "بيلينج و موس" (Billing & Moos) (1984) عن ثلاثة أساليب لمواجهة الضغوط النفسية، وهي:

1. أساليب سلوكية نشطة، وتشمل السلوكيات الظاهرة التي تعكس محاولة التعامل المباشر مع المشكلة أو مصدر الضغوط النفسية.
2. أساليب معرفية، وتتضمن ما يقوم به الفرد من مجهود عقلي لتقدير أبعاد مصادر الضغوط النفسية ودرجة خطورتها ومدتها.

3. أساليب الإحجام أو الكف، وتعكس محاولة تجنب المشكلة، وعدم التعامل المباشر مع مصادر الضغوط النفسية. فربما يحاول الفرد هنا الحد من التأثير الانفعالي السيئ الناتج عن الضغوط النفسية بطريقة غير مباشرة (نقلا عن الشخابنة، 2010: 37).

كما أشار "هيجنز وإندلر" (Higgins & Endler 1995) من وجود ثلاثة أساليب أو عمليات للتعامل مع الضغوط، وهي:

#### أ. أسلوب التوجه الانفعالي: Emotional oriented

ويقصد به ردود الأفعال الانفعالية التي تنتاب الفرد وتتعاكس على أسلوبه عي التعامل مع المشكلة، وتتضمن مشاعر الضيق والتوتر والانزعاج و الغضب والأسى واليأس.

#### ب. أسلوب التوجه نحو التجنب: Avoidance oriented

ويقصد به محاولة الفرد تجنب المواجهة المباشرة مع المواقف الضاغطة وأن يكتفي بالانسحاب من الموقف، ويطلق على هذا الأسلوب أيضا أسلوب الإحجام في التعامل مع المواقف الضاغطة.

#### ج. أسلوب التوجه نحو الأداء: Task oriented

ويقصد به المحاولات السلوكية التي يقوم بها الفرد للتعامل مباشرة مع المشكلة وبصورة واقعية وعقلانية، ويتضمن ذلك معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة، والاستفادة من الخبرة في المواقف السابقة، واقتراح البدائل للتعامل مع المشكلة واختيار أفضلها، ووضع خطة فورية لمواجهة المشكلة.

وقد أشارت الدراسات الإمبريقية إلى أن الأفراد مرتفعي الإضطرابات الإنفعالية كانوا أكثر ميلا للاعتماد على أسلوب التوجه الإنفعالي كأحد الإستراتيجيات السلبية في التعامل مع المواقف الضاغطة، أما الأفراد منخفضي الإضطرابات الإنفعالية كانوا أكثر ميلا للاعتماد على أسلوب التوجه نحو الأداء كأحد الإستراتيجيات الإيجابية في مواجهة ضغوط الحياة (نقلا عن فايد، 2005: 359).



بينما صنف "حسن مصطفى" (1994) أساليب مواجهة الضغوط في المجتمع المصري إلى سبعة أساليب وهي:

- 1- العمل من خلال الحدث.
- 2- الالتفات إلى اتجاهات وأنشطة أخرى.
- 3- التجنب والإنكار.
- 4- طلب المساندة الاجتماعية.
- 5- الإلحاح والافتحام القهري.
- 6- العلاقات الاجتماعية.
- 7- تنمية الكفاية الذاتية.

أما "لطفى عبد الباسط" (1994) صنفها إلى خمسة فئات وهي:

- 1- العمليات السلوكية الموجهة نحو المشكلة.
- 2- العمليات السلوكية الموجهة نحو الانفعال.
- 3- العمليات المعرفية الموجهة نحو المشكلة.
- 4- العمليات المعرفية الموجهة نحو الانفعال.
- 5- العمليات المختلفة (سلوكية-معرفية) (نقلا عن الغرير و أبو أسعد، 2009: 127).

في حين فصل "شعبان علي حسين السيسى" ما ذكره "لطفى عبد الباسط"؛ أنه يمكن النظر إلى عمليات التحمل من منظورين:

**أولهما:** وجهة التعامل (التمركز)، حيث تتمركز عمليات التحمل إما نحو مصدر المشكلة أو الانفعال المترتب عليها.

**ثانيهما:** محتوى عملية التحمل، ويشتمل على المستوى السلوكي (Behavioral)، المعرفي (Cognitive)، المختلط (Mixed Content) وبذلك تتضمن عمليات التحمل خمس فئات وهي:

أ. العمليات السلوكية الموجهة نحو مصدر المشكلة: تتمثل في عدد من الأنشطة أو الأفعال التي يقوم بها الفرد للتعامل مع مصدر المشكلة منها:

## 1- الفعل النشط (المبادأة):

تتمثل هذه العملية في قيام الفرد بأفعال لمواجهة المشكلة، مع محاولة مستمرة من جانبه لزيادة الجهد أو تعديله و الابتعاد عن الأفعال (الأنشطة) التي قد تصرفه عن التهديد الذي يواجهه.

## 2- التريث (الكبح):

تتمثل هذه العملية في محاولة الفرد عدم التسرع أو متابعة الحدس الأول و إجبار الذات على الانتظار إلى الوقت المناسب. وقد يقضي ذلك استرجاع الفرد لخبراته السابقة في المواقف المشابهة. وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية تبدو سلبية فإنها تجعل سلوك الشخص موجها نحو التعامل بفعالية مع الموقف الضاغط.

ب. العمليات السلوكية الموجهة نحو الانفعال: كما تتمثل في الأنشطة التي يقوم بها الفرد للتخفيف من التوترات الانفعالية المترتبة على المشكلة وتشتمل على:

### 1- السلبية:

تبدو هذه العملية في نقص الجهد في التعامل مع الضاغط والإفراط في ممارسة أنشطة أخرى كالنوم ومشاهدة التلفزيون والتزهد والانشغال بأمر أخرى بعيدة عن المشكلة، بغرض تخفيف أو إزالة الآثار الانفعالية المترتبة عليها.

### 2- عزل الذات:

تتضح هذه الاستراتيجية في محاولة الفرد إخفاء ما حدث وما يشعر به والابتعاد عما يذكره بالمشكلة، بل ويلوم نفسه بأنه سبب ما هو فيه.

### 3- التنفيس الانفعالي:

تتمثل هذه العملية في قيام الفرد بأفعال قد لا تكون مرتبطة بالمشكلة ولا يجيدها أصلا لتفريغ مشاعره. وقد يقتضي ذلك التروي في اختيار وتنفيذ مثل هذه الأنشطة.

ج. العمليات المعرفية المتمركزة حول المشكلة: وتتمثل في الأفكار و الأنشطة الذهنية التي يقوم بها الفرد لدراسة أبعاد المشكلة ومحاولة حلها وتشتمل على:

## 1- إعادة التفسير الإيجابي:

وهي جهد معرفي يسعى خلاله الفرد إلى تحويل الموقف الضاغط في إطار إيجابي، والوعد بتحسين الأمور، وقد يقتضي ذلك - من الفرد - تغيير أهدافه أو تعديلها. وربما تبدو هذه العملية موجّهة نحو الانفعال إلا أن إعادة التقدير يقود الفرد إلى استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة.

## 2- الإنكار (خداع الذات):

نشاط يسعى خلاله الفرد تجاهل خطورة الموقف، بل ورفض الاعتراف بما حدث.

وربما تتيح هذه العملية فرصة للحصول على معلومات إضافية حول الموقف الضاغط، إلا أن إنكار الفرد للواقع قد يخلق مشكلات أخرى يصعب بعدها التحمل والمواجهة.

د. العمليات المعرفية المتمركزة حول الجوانب الانفعالية: وتشتمل على العمليات التالية:

### 1- القبول (الاستلام):

نشاط يقود الفرد إلى قبول الواقع ومعايشته والاعتراف به، وربما يوجهه نحو الانشغال بالتفكير في المستقبل. ويلاحظ أن هذه العملية تتضمن الاعتراف بغياب استراتيجية فعالة لحل الموقف، وعلى الفرد محاولة التوافق مع ما يحيط بالمشكلة من توترات انفعالية.

### 2- الانسحاب المعرفي (العقلي):

تبدو هذه العملية في محاولة الفرد الاستغراق في أحلام اليقظة والتفكير في أشياء وموضوعات بعيدة عن المشكلة. وبرغم أن الانسحاب عن هدف ما يعد استجابة عالية التوافق -أحياناً- إلا أنها ربما تعوق التحمل المتوافق في حالات أخرى.

### 3- التفكير الإيجابي:

استراتيجية تتصف بانشغال الفرد بما يمكن أن ينتهي إليه الموقف إذا ما قام بعمل ما، وتمنى التغيير وتحسن الموقف وزوال المشكلة وما تسببه من توترات.

هـ. العمليات المختلطة (سلوكية - معرفية): وتشمل هذه الفئة عمليتين أساسيتين هما:

## 1- البحث عن المعلومات والدعم الاجتماعي:

تتمثل هذه الاستراتيجية في سعي الفرد الحصول على المعلومات بغرض النصيحة والمساعدة والفهم الجيد للموقف، ويعد ذلك تحملاً موجهاً نحو المشكلة. وفي المقابل قد يسعى إلى التأييد والدعم الأخلاقي أو التعاطف ويعد ذلك مظهراً للتحمل الموجه نحو الانفعال.

## 2- التحول إلى الدين:

تتضح هذه الاستراتيجية في إكثار الفرد من الدعاء وممارسة العبادات وحضور الندوات الدينية، حيث يعد الرجوع إلى الدين مصدر الدعم الروحي (الانفعالي) أو سلوكاً وعملاً لتجاوز الموقف الضاغط (السيسي، 2002: 367-370).

تصنيف "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman): يعتبران الإدراك المحدد الأساسي والوحيد لمستوى تأثير الأحداث الحياتية على الفرد نفسياً و صحياً.

ولقد حدد الباحثان طريقتان للتعامل مع الأزمات والضغوط:

1- إستراتيجيات التعامل المركزة حول المشكل: تتضمن هذه الطريقة محاولات الفرد للتعامل مع مصدر الأزمة، أنها نشاطات سلوكية ومعرفية يلجأ إليها هذا الأخير للتخلص من الموقف المهدد أو اختزاله.

2- إستراتيجيات التعامل المركزة حول الانفعال: وتتضمن هذه الطريقة المحاولات التي يقوم بها الفرد للتخلص من حالة الضيق الانفعالي المرتبطة بالموقف الضاغط أو على الأقل التخفيف منها (نقلا عن سماني، 2012: 42).

رغم اختلاف التصنيفات المقدمة سابقاً لكن يبقى استعمالها يستهدف شيء واحد و هو كيفية التعامل مع الموقف الضاغط. وعليه بعد الاطلاع على أنواع استراتيجيات التصرف عند بعض المفكرين ترى الباحثة أنه ممكن تصنيف استراتيجيات التصرف على النحو التالي وذلك تبعا لنموذج "إندلر و باركر" (Endler & Parker) :

- إستراتيجيات التصرف المتمركزة نحو المشكل.
- إستراتيجيات التصرف المتمركزة نحو الانفعال.

- إستراتيجيات التصرف المتمركزة نحو التجنب؛ حيث يعتبر التجنب إستراتيجية موجهة نحو الفرد والمهمة معا. فنستطيع تجنب وضعية ضاغطة عندما نذهب لزيارة أو رؤية أفراد آخرين (نشاط خاص بالدعم الاجتماعي)، كما يمكن استبدالها بأوقات (التسلية) ومثال على ذلك مشاهدة التلفاز بدلا من الدراسة. وعليه فالتجنب يضم (الدعم الاجتماعي والتسلية) (Endler & Parker, 1998: 9-10).

#### 4. العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجيات التصرف:

يشير "ويثجتون" و "كازلر" (Wethington & Kessler 1991) إلى أن الأفراد يختلفون في استخدام إستراتيجيات المواجهة في الاستجابة للأحداث الضاغطة، وأن هناك عوامل عدة تؤثر في اختيار إستراتيجية المواجهة، وهي تتضمن عوامل تتعلق بخصائص شخصية الفرد مثل نمط الشخصية ومركز الضبط وفعالية الذات والصلابة النفسية، وهناك عوامل أخرى موقفية ونوعية تتعلق بالموقف ذاته وتسهم إلى حد بعيد في تحديد إستراتيجيات المواجهة وتتمثل هذه العوامل الموقفية في طبيعة الحدث الضاغط ونوعه من حيث هو مزمن أو حاد والجدة بمعنى أن الفرد قد يكون واجه هذا النوع من الضواغط في الماضي أو أنها جديدة، وكذلك قدرة وقابلية الفرد على التنبؤ بحدوث الموقف الضاغط بمعنى وجود علامات ومحاذاير تدل على الحدث الضاغط فضلا عن المدة التي يستغرقها الحدث الضاغط ودرجة التهديد والضرر والتحدي التي يدركها الفرد في هذا الموقف الضاغط وعدم التأكد المعلوماتي المحيط بالموقف، وهي تشير إلى احتمالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح والقدرة على تفسير ما يحدث، وكذلك المساندة الإجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين، فكل ذلك يؤثر بدور كبير في تحديد نوع استجابة المواجهة للموقف الضاغط، وإضافة إلى ذلك فإن المتغيرات الديمغرافية مثل النوع والعمر الزمني والمستوى الاقتصادي والاجتماعي تؤثر هي الأخرى بدور هام في تحديد نوع إستراتيجية المواجهة التي يستخدمها الفرد ازاء المواقف الضاغطة، ويعني ذلك أن أساليب التعامل مع المواقف الضاغطة تختلف بين الأفراد باختلاف خصائص وطبيعة الموقف الضاغط واختلاف المتغيرا الديمغرافية ومتغيرات الشخصية لدى الأفراد.

وفيما يتعلق بمتغيرات الشخصية وعلاقتها باستراتيجيات المواجهة للضغوط يمكن القول إن العوامل الشخصية تمثل أهمية كبيرة في تحديد قدرة الفرد على التحكم والتعامل مع الضغوط ومواجهتها، فإذا شعر الفرد أن لديه القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة فإن ذلك يجعله يشعر بالسعادة والتوافق وينخفض مستوى الشعور بالضغط لديه، أما إذا شعر الفرد بالعجز والتعاسة وعدم

القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة في حياته فإنه يفشل في مواجهتها ويزداد شعوره بالضغط (حسين وحسين، 2006: 123).

### أولاً: المتغيرات الشخصية:

يسهم أسلوب الشخصية وسماتها بدور فعال في قدرة الفرد على مواجهة الضغوط ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### 1- مركز الضبط:

يمثل مركز الضبط أحد متغيرات الشخصية التي تسهم بدور فعال في تحديد كيفية الاستجابة للمواقف الضاغطة، فالأفراد ذوو مركز الضبط الداخلي يعتقدون أن لديهم القدرة على التحكم في الأحداث، بينما الأفراد ذوو مركز الضبط الخارجي يعززون الأحداث لعوامل خارجية عن تحكمهم وسيطرتهم مثل الحظ والصدفة، وعلى هذا يرتبط مركز الضبط الداخلي بمستوى منخفض من الإكتئاب وبمستوى مرتفع من الرضا عن الحياة، في حين أن مركز الضبط الخارجي يرتبط بمستوى مرتفع من الاكتئاب ومستوى منخفض من الرضا عن الحياة.

ويعتبر مركز الضبط مؤشراً قوياً على سلوك المواجهة، وفي هذا الصدد يشير "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman 1984) إلى أن القدرة على التحكم في الحدث أو الموقف الضاغط تشكل وتحدد أسلوب المواجهة لدى الفرد، فالأفراد عندما يدركون الحدث على أنه قابل للتغيير فإنهم يكونون أكثر استخداماً لاستراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلة، في حين أن استراتيجيات المواجهة التي تركز على الانفعال تستخدم إذا لم توجد خيارات مدركة لدى الأفراد، فإذا أدرك الفرد الحدث على أنه غير قابل للتغيير فإنه يميل إلى استخدام أساليب المواجهة الإجمامية مثل الابتعاد عن مواجهة الموقف، ويكون ذلك مبنياً على افتراض أن الأفراد في المواقف التي لا يستطيعون التحكم والسيطرة عليها يعانون كثيراً من العجز وعدم الكفاءة في مواجهتها، ولذلك فإن مجهوداتهم في المواجهة تكون سلبية بشكل متزايد (حسين وحسين، 2006: 124).

#### 2- تقدير الذات:

يؤثر تقدير الذات على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى الإنجاز والتوافق مع مطالب البيئة والعلاقة مع الآخرين والتوافق النفسي، وكلما ارتفع تقدير الفرد لذاته انخفض الإكتئاب والقلق والشعور بالضغط، ولقد كشفت نتائج الدراسة التي قام بها "شان" (Chan 1993) عن أن

المراهقين ذوي تقدير الذات المرتفع يميلون إلى استخدام إستراتيجيات المواجهة الفعالة والإيجابية في مواجهة المشاكل والمواقف الضاغطة في حين أن الأفراد ذوي تقدير الذات المنخفض يميلون إلى استخدام إستراتيجيات المواجهة السلبية، فالأفراد ذوو تقدير الذات المرتفع يستخدمون إستراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلة في حين أن الأفراد ذوي تقدير الذات المنخفض يستخدمون إستراتيجيات المواجهة التي تركز على الإنفعال مثل الإنكار والميل إلى الإنسحاب وتعاطي العقاقير والمخدرات والتدخين في إدارة الضغوط، وعليه يعتبر تقدير الذات أيضا مؤشرا هاما يسهم بدور كبير في تحديد سلوك المواجهة لدى الأفراد تجاه المواقف والظروف الضاغطة (حسين وحسين، 2006: 126).

### 3- نمط الشخصية:

لا يستجيب الأفراد للأحداث الضاغطة بطريقة واحدة بل يختلفون في استجاباتهم طبقا لنمط الشخصية، فلكل فرد منا سمات أو أساليب سلوكية ثابتة تؤثر في كيفية تعامله مع المواقف الضاغطة، ومن هذه الأنماط السلوكية النمط (أ) من السلوك، وذلك في مقابل النمط (ب) من السلوك، ولقد أشار "فريدمان وريزيمان" (Friedman & Rosenman) إلى أن نمط السلوك (أ) يبرز لدى الأشخاص ذوي الحساسية للتحدي القادم من البيئة، وأن الأفراد الذين يندرجون تحت هذا النمط من السلوك لهم سمات وخصائص أساسية مثل العدوان والعنف والقابلية للإستثارة والإحساس بغط الوقت وعدم التحلي بالصبر والنشاط المتعجل ودرجة عالية من الطموح والثقة بالنفس والمثابرة وبذل الجهد وروح التنافس ومحاولة إنجاز أكثر من عمل في وقت أقل، أما أصحاب نمط السلوك (ب) فهم أكثر استرخاء وصبرا ورضا عن العمل والحياة وغير عدوانيين وبطيئو التأثير والحساسية لما يدور حولهم، وعلى ذلك فإن أصحاب نمط السلوك (أ) هم أكثر شعورا بالضغط حيث تظهر عليهم أعراض الضغوط الجسمية والنفسية بدرجات مرتفعة، ومن ثم أكثر قابلية للإصابة بأمراض القلب من ذوي نمط السلوك (ب) نظرا لما يتميزون به من سمات شخصية.

وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد على العلاقة بين سمات الشخصية وبين أساليب مواجهة الضغوط، فلقد كشفت نتائج الدراسة التي قام بها "نيجرو" (Nigro 1996) عن أن المراهقين المنبسطين يميلون إلى استخدام إستراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلة مثل التفكير الإيجابي في الموقف مقارنة بالمنطويين، حيث كانت درجاتهم مرتفعة في العصبية

والذهانية، فلا شك أن متغيرات الشخصية ونمطها يسهمان بدور فعال في تحديد أساليب مواجهة الفرد للضغوط (نقلا عن حسين وحسين، 2006: 126-127).

#### 4- الصلابة النفسية:

يعتبر مفهوم الصلابة النفسية أحد خصائص الشخصية التي تعمل كعامل هام في مقاومة ومواجهة أحداث الحياة الضاغطة.

وطبقا لوجهة نظر "كوباسا" (Kobasa) فإن مفهوم الصلابة هو خاصية عامة تنشأ من خبرات الطفولة المعززة والثرية والتنوع، وهذه الخاصية تظهر في المشاعر والسلوكيات التي تتصف بالالتزام والضبط والتحدي والتي تمثل المكونات الرئيسية لمفهوم الصلابة لديها.

وعلى هذا فإن مفهوم الصلابة يشير إلى أن الفرد يمتلك مجموعة من السمات تساعده على مواجهة الضغوط، وأن الفرد الذي يتميز بالصلابة النفسية تكون لديه القدرة على توقع الأزمات ومواجهتها، وأن الصلابة النفسية تمثل مصدرا من المصادر الشخصية التي يستند إليها الفرد في مواجهة الآثار النفسية والجسمية السلبية الناجمة عن الضغوط والتخفيف من هذه الآثار، كما أن الصلابة النفسية تلعب دورا هاما في عملية التقييم المعرفي للموقف، وفي عملية المواجهة التي يقوم بها الفرد إزاء الأحداث الضاغطة، وتتضمن الصلابة كما أشارت "كوباسا" (Kobasa) ثلاثة مكونات، وهي الالتزام والتحدي والضبط.

كما ترى "كوباسا" (Kobasa) أن الأفراد الذين يتسمون بالصلابة النفسية يستطيعون مواجهة المواقف الضاغطة بفعالية واقتدار، وعلى العكس من ذلك يميل الأفراد ذوو الصلابة النفسية المنخفضة إلى النكوص والتجنب والإبتعاد عن المواقف الضاغطة.

وفي هذا الصدد يشير "فريدنبرج وتيلور" (Fydenberg & Taylor) إلى أن الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على مقاييس الصلابة النفسية يقدرّون المواقف الضاغطة بطريقة مرضية، ويستخدمون إستراتيجيات مواجهة أكثر فاعلية مقارنة بالأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة في الصلابة النفسية (نقلا عن حسين وحسين، 2006: 130-132).

#### 5- فعالية الذات:

تعتبر فعالية الذات من العوامل الهامة التي تساعد الأفراد على مواجهة الضغوط التي تعترض حياته ويشير هذا المفهوم كما رأى باندورا إلى اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على التعامل



والسيطرة بفاعلية على المواقف والأحداث التي يتعرض لها، وأن مفهوم الفرد عن فعالية الذات يظهر من خلال التقييم المعرفي لقدراته، ومن خلال تعدد الخبرات التي يمر بها حيث تعمل هذه الخبرات على مساعدة الفرد في التغلب على الضغوط التي تواجهه، فالأفراد ذوو المستويات المرتفعة من فعالية الذات يرون أنفسهم قادرين على التعامل مع المواقف الضاغطة والصعبة بنجاح والتي قد تعمل على إثارة الارتباك والتهديد والتخويف لدى الأفراد الآخرين.

وهذا يشير إلى أن المواجهة الناجحة للضغوط لا تتطلب مهارات نوعية فحسب، بل تتطلب أيضا إعتقاد الفرد أن لديه القدرة على التحكم في أحداث الحياة الضاغطة، وأنه يستطيع مواجهتها بشكل ملائم، بمعنى أنه كلما كانت فعالية الذات مرتفعة لدى الأفراد فإنه يشعر بالكفاءة والرغبة في مواجهة التحديات والظروف الضاغطة التي تواجهه والتغلب عليها.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها "جوريسالم و شفيتزر" ( Jerusalem & schwezer 1992)، أن فعالية الذات العامة تعد مؤشرا هاما في التقييم المعرفي للمواقف التي يتعرض لها الفرد، وأن الأفراد ذوي فعالية الذات المنخفضة يعانون الفشل في التعامل مع الضغوط، ومن ثم يشعرون بالضغط، وذلك مقارنة بالأفراد ذوي فعالية الذات العامة المرتفعة، وهكذا تعتبر فعالية الذات من المصادر الشخصية التي يستخدمها الفرد في مواجهة الضغوط.

فالأفراد ذوي المستويات المرتفعة من فعالية الذات يكونون أكثر استخداما لإستراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلة حيث إنها تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتزيد من قدرتهم على التحكم في الموقف (نقلا عن حسين وحسين، 2006: 132-133).

### ثانيا:العوامل الموقفية:

#### 1- طبيعة الموقف وخصائصه:

على الرغم من أن الأفراد لديهم أسلوب مفضل من المواجهة للضغوط بوجه عام فإن العوامل الموقفية تؤثر على الإستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع المواقف الضاغطة، فالعوامل الموقفية تلعب دورا هاما في تحديد أساليب مواجهة الضغوط، أي أن الإستراتيجيات التي يستخدمها الفرد في مواجهة الضغوط لم تكن ثابتة، بل هي نوعية وموقفية يختارها الفرد للتعامل مع الموقف الضاغط وفقا للتقييم المعرفي لمصدر الضغط والمصادر المادية والشخصية والاجتماعية المتاحة لدى الفرد، وعلى ذلك قد يستخدم الفرد أساليب المواجهة التي تركز على الإنفعال في أحد المواقف، وقد يستخدم أساليب المواجهة التي تركز على المشكلة في مواقف

أخرى، وهذا مما يؤكد على أساليب المواجهة للضغوط تختلف لدى الأفراد تبعاً لنوع وطبيعة الحدث الضاغط.

ويشير "تجرو" (Nigro 1996) إلى المراهقين الذين يعيشون المواقف الضاغطة في مجال الأسرة مثل موقف الطلاق الوالدي أو مرض لعضو في الأسرة قد يميلون إلى استخدام أسلوب حل المشكل، وهذا يعني أن الأفراد يميلون إلى استخدام أساليب المواجهة التي تتركز على حل المشكلة عندما يدركون أنهم يستطيعون تغيير الموقف، أما عندما يدركون الموقف على أنه غير قابل للتغيير يميلون إلى استخدام إستراتيجيات الابتعاد والتجنب والهروب (نقلاً عن حسين وحسين، 2006: 133-135).

## 2- المساندة الاجتماعية من الآخرين:

تعتبر المساندة الاجتماعية من المتغيرات الموقفية التي تسهم بدور فعال في تحديد أساليب المواجهة وإدارة الضغوط، وهي تمثل عاملاً موقفياً يؤثر في كيفية إدراك الفرد للأحداث الضاغطة وفي كيفية مواجهتها، كما أنها تلعب دوراً هاماً في التخفيف من الأثر السلبية المترتبة على الأحداث الضاغطة، ويشير "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman 1984) إلى أن المساندة الاجتماعية تعتبر مصدراً هاماً للأفراد في أوقات الضغوط فهي تساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط، وتكون مفيدة في التنبؤ بأساليب المواجهة التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع الضغوط ويرى أن الأساليب التي يستخدمها الفرد في التعامل مع الأحداث الضاغطة مثل أسلوب حل المشكلة وإعادة التقييم الإيجابي للموقف ترتبط بشكل قوى بالمساندة الاجتماعية في حين أن أسلوب تحدي المشكلة أو الابتعاد عنها لا ترتبط بالمساندة الاجتماعية لأن ذلك يشير إلى أن الفرد لا يكون في حاجة إلى المساندة الاجتماعية ولا يريد لها (نقلاً عن حسين وحسين، 2006: 135).

### ثالثاً: المتغيرات الديمغرافية:

#### 1- العمر واستراتيجيات المواجهة:

إن إستراتيجيات المواجهة التي يستخدمها الفرد في التعامل مع الأحداث الضاغطة تتغير مع تقدم العمر ومع زيادة مستوى النمو المعرفي للفرد، وأن هذه الإستراتيجيات تختلف باختلاف الأعمار الزمنية، وتصبح أكثر نضجاً كلما تقدم الفرد في العمر.

وتشير بعض الدراسات التي قام بها "كومبس وآخرون" (Compas & al) إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجيات المواجهة التي تركز على الإنفعال وبين العمر، وأن هذه الإستراتيجية يزداد إستخدامها مع الضواغط الأكاديمية والبيشخصية، وهكذا فإن العمر والمستوى النمائي للفرد يؤثر في أساليب المواجهة للأحداث الضاغطة (نقلا عن حسين وحسين، 2006: 140).

## 2- المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي:

كما أن سلوك المواجهة يختلف بين الأفراد تبعا لإختلاف المستوى الإقتصادي والثقافي، فالأفراد ذوو الثقافات المختلفة يستجيبون للضغوط بشكل مختلف ويستخدمون إستراتيجيات مختلفة في التعامل مع الأحداث الضاغطة، كما أن المستوى الإقتصادي والاجتماعي يلعب دورا هاما في تحديد نوع إستراتيجيات المواجهة التي يستخدمها الفرد في التعامل مع المواقف الضاغطة.

ويشير "بلينجس و موسى" (Billings & Moos 1981)، إلى أن المستوى الإقتصادي والاجتماعي والتعليمي المنخفض يرتبط بإستراتيجيات المواجهة التي تركز على التجنب.

## 3- النوع (الفروق بين الجنسين في المواجهة):

لقد أوضحت الدراسات وجود فروق بين الجنسين في استخدام إستراتيجيات المواجهة، وأن الذكور يميلون إلى إستخدام إستراتيجيات المواجهة التي تنصب على المهمة وإستراتيجيات المواجهة الإقدامية في مواجهة الأحداث والمواقف الضاغطة، وفي المقابل يميل الإناث إلى استخدام إستراتيجيات المواجهة التي تنصب على الإنفعال، وهكذا توجد فروق فردية بين الجنسين في أساليب المواجهة التي يستخدمونها للتعامل مع المواقف الضاغطة، فالمرأة تعاني مستويات مرتفعة من الكدر والمشقة الإنفعالية مقارنة بالرجل.

ولقد كشفت نتائج الدراسة التي قام بها "ستون و نيل" (Stone & Neale 1984) تعكس نتائج الدراسة الحالية، والتي تستهدف أساليب المواجهة التي يستخدمها كل من الجنسين في مواجهة المشاكل اليومية أن الرجل يقوم بأفعال مباشرة كأسلوب في مواجهة المشاكل، في حين أن المرأة تستخدم إستراتيجيات سلبية تتضمن التشتت والتفيس وأن المرأة تسعى للمساعدة الاجتماعية من الآخرين (نقلا عن حسين وحسين، 2006: 141-142).

والواقع أن الدراسات التي استهدفت التعرف على الفروق بين الجنسين في أساليب مواجهة الضغوط أنها كشفت عن وجود نتائج مختلطة، فبعضها يرى أن الفروق بين الجنسين في مواجهة الضغوط يمكن أن تعود إلى مصدر الضغط، ويؤكد بعضهم الآخر من الدراسات على أن النوع ليس وحده الذي يحدد الاختلاف في أساليب المواجهة بين الجنسين، ولكنه التوجه نحو الدور الجنسي، فدرجة الذكورة والأنوثة تعد هي المحك والمعيار الحقيقي في تحديد واختيار إستراتيجيات المواجهة للأحداث والمواقف الضاغطة لدى كل من الجنسين، فالأفراد ذو الأنوثة المرتفعة يستخدمون إستراتيجيات المواجهة التي تركز على الإنفعال في حين أن الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة في الذكورة يستخدمون إستراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلة، والحقيقة أن الفروق بين الجنسين في مواجهة المواقف الضاغطة ترجع إلى الفروق البيولوجية والتوقعات الإجتماعية المرتبطة بكل من الجنسين واختلاف الدور الجنسي وعملية التنشئة الإجتماعية (حسين وحسين، 2006: 143-144).

### خلاصة:

تعرضت الباحثة في هذا الفصل إلى الضغط النفسي والمهني وإستراتيجيات التصرف ومما سبق ذكره ترى أن الضغط النفسي قوة مؤثرة على الفرد تفقده القدرة على التوازن وعليه فقد يسعى أو يحاول التعامل أو التكيف مع هذه المؤثرات التي قد تكون داخلية أو خارجية كما قد تكون في البيت، المدرسة، العمل والتي لها آثار سلبية على الفرد و أدائه.

كما للضغط أنواع؛ فنجد من حيث التأثير الضغط الهدام والبناء (سلبى وإيجابي) مما يؤثر على أداء الفرد فقد ينخفض في مستوى معين وقد يرتفع في مستوى آخر وقيل توضيح هذه العلاقة لابد من التعرض لموضوع الأداء وكيفية تقييمه وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

## فعالية الأداء

## تمهيد :

تسعى كل المنظمات جاهدة لتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية.

ويمكن قياس هذه الأخيرة من خلال فعالية أداء الأفراد العاملين، فهذا ما دفع المنظمات بوضع أداءاتهم تحت مجهر التقييم بصفة مستمرة ومنتظمة للتأكد من أنهم يؤدون مهامهم بمستويات عالية وبالتالي فإن نجاح الفرد في مهمة ما يصب في الاستراتيجية المحددة لتحقيق أهداف المنظمة.

وعليه ولأهمية موضوع تقييم الأداء سنركز في هذا الفصل على: مفهوم التقييم و التقييم والفرق بينهما، مفاهيم الأداء، تداولاته واشتقاقاته، أهمية وأهداف تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء، معايير و طرق تقييم الأداء، الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، وكذا مفهوم الفعالية ومميزات الأداء الفعال، مراحل الأداء الفعال، الشعور بالفعالية الذاتية، شروط فعالية الأداء.

## أولاً : التقييم والتقييم

### 1- مفهوم التقييم:

لغويًا يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما (أبو النصر، 2012: 126). هو إعطاء (تثمين) قيمة أو وزن للشيء المراد تقييمه في ضوء معايير أو مستويات أو محكات في صورة كمية أو كيفية أو هُما معاً (سليمان، 2010: 95). شاع في المجالات الاقتصادية خاصة مصطلح تقييم الأصول، يقال قيمت الشيء تقييماً بمعنى قدرت ثمنه، وقيمته، أي تقدير القيمة والثنن لها (رفاعي، 2009: 146).

### 2- مفهوم التقييم:

#### أ. التقييم لغة:

التقييم كلمة مشتقة من الفعل "قَوَّمَ" على وزن "فَعَّل" نقول: قَوَّمَ يُقَوِّمُ تَقْوِيماً الشيء بمعنى عدله وقَوَّمَ المتاع جعل له قيمة معلومة ونجد ذلك في حديث أهل مكة مع الرسول صلى الله عليه وسلم: "قالوا يا رسول الله، لو قومتم لنا فقال: الله هو المقوم. أي لو سعرت لنا، وهو في قيمة الشيء أي لو حددت لنا قيمتها.

هذا من جانب ومن جانب آخر فإنّ التّقويم يعني الاعتدال وهذا ما جاء في أقوال العرب حيث قال أبو زيد: "أقمت الشيء فقومته" فقام بمعنى استقام والاستقامة تعني اعتدال الشيء واستوائه، وقوام الأمر نظامه وعماده (نقلا عن ميلودي، 2011: 14).

وحسب القاموس الفرنسي (Le robert) فإنّ قَوْمٌ يعني بحث بدقة، أو بارتياح عن القيمة والتمن (نقلا عن بلمقدم، 2009: 10).

### ب. التّقويم اصطلاحاً:

لقد اختلفت التعريفات التي تناولت التّقويم، فهو حسب بلوم إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها (بلمقدم، 2009: 10).  
ويُعرّف ستقيلم التّقويم " على أنّه العملية التي يتمّ من خلالها تخطيط وجمع وتزويد معلومات مفيدة للحكم على بدائل القرارات "

بينما يعرّف "ساندز" و"كنفهام" التّقويم " بأنّه عملية تقرير قيمة أو جدوى عملية أو نتائج ما" (الطعاني، 2007: 155).

و يُعرّفه "أمين علي محمد سليمان": "بأنّه إصدار حكم كمي / رقمي أو كفي / وصفي أو هُما معاً على الأشخاص أو الأشياء أو الصفات في ضوء أسس داخلية أو خارجية (معايير، مستويات، محكات) يفرض عملية التحسين والتعديل والتطوير " (سليمان، 2010: 95).

وحسب "حسن أحمد الطعاني": " فإنّ التّقويم يضمّ ثلاثة عمليات هي وصف وتحليل وتّقويم المعلومات" (الطعاني، 2007: 155).

### 3-وظائف التّقويم:

استناداً إلى المفهوم الجديد للتّقويم، فإنّ للتّقويم ثلاث وظائف أساسية هي:

1. التشخيص: تحديد مواطن القوة والضعف.
2. العلاج: تحديد مواطن الضعف ومعرفة السبب ثمّ العلاج.
3. التصنيف المناسب: الترقية لمستوى أعلى من الأهداف (الطعاني، 2007: 232).

#### 4- الفرق بين التقييم والتقييم:

يعود الخلاف حول مصطلح التقييم، ومصطلح التقييم إلى الفعل في اللغة العربية، فيقال قيمت الشيء تقييماً، وقومت الشيء تقويماً، كما ورد في كثير من معاجم اللغة العربية، وقيمت الشيء تقييماً بمعنى قدرت ثمنه، وقيمته، لذلك شاع في المجالات الاقتصادية خاصة مصطلح تقييم الأصول، أي تقدير القيمة والتمن لها، في حين أن تقويم الشيء تقويماً أي جعله مستقيماً، أي إصلاح الشيء وعلاج المعوج منه، ولذلك يستخدم في مجال الطب خاصة تقويم الأسنان مثلاً، أي إصلاح وتعديل المعوج فيها.

والاختلاف أيضاً حول كلمتي التقييم والتقييم لا يعود في الأصل إلى اللغة العربية فقط، بل إلى الكلمتين في اللغة الإنجليزية أيضاً، حيث توجد كلمة (Valuation)، وتعني تقييم، وكلمة (Evaluation) وتعني تقويم، وحلا للخلاف اللغوي فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدام الكلمتين بمعنى واحد.

لكن ذلك لم يمه الخلف، وأصبح البعض يرى أن التقييم هو عملية إصدار حكم فقط، أما التقييم فيعني إصدار حكم على الأداء والمنتج، مع اتخاذ القرارات للقيام بالتغذية الراجعة (التطوير والتحسين)، وعلى هذا يكون التقييم جزء من التقييم، وأن التقييم أعم وأشمل، ويتضمن التقييم لأنه أحد مراحل التقييم، وعلى ذلك يفضل استخدام مصطلح التقييم، لأننا في الغالب نتخذ من القرارات والإجراءات التي تصاحب عملية التقييم، وتستهدف التطوير والتحسين للعمل أو الأداء أو المنتج (رفاعي، 2009: 147).

حيث يرى الطعاني أن البعض يخلط بين مصطلح التقييم ومصطلح التقييم، لكن الأصل اللغوي للتقييم قِيم الشيء أي وَضَعَ قيمة ووزناً له دون أن يهتم بالمعالجة. أمَّا قَوَّمَ العُودَ أي عَدَّلَ ما به من اعوجاج وبيتم فيه تحديد نواحي القوة والضعف بحيث يحتفظ بنواحي القوة تلك ويقوم بمعالجة جوانب الضعف لتحقيق تطوير أفضل في هذا المجال. ومما سبق نستوضح الآتي:

- التقييم أعم وأشمل من التقييم، ويقصد به التعديل أو التحسين إلى جانب تقدير القيمة من حيث الكم والكيف، فكلمة تقويم تأتي من الكلمة قَوَّمَ، وقَوَّمَ الشيء أي عَدَّلَهُ.
- التقييم يهدف إلى معرفة جوانب القوة والضعف فقط دون تدعيمها أو علاجها (الطعاني، 2007: 232).



من خلال ما سبق يمكن استخلاص مايلي:

أن التقييم أعم وأشمل من التقييم وهذا الأخير يعتبر أحد مراحل التقييم، فكلاهما يصدران حكم لغرض ما لكن عملية التقييم تستهدف التحسين والتعديل والتطوير.

وللتوضيح أكثر سيتم استعمال مصطلح التقييم في هذه الدراسة، حتى وإن ورد مصطلح التقييم فهذا حفاظا على الأمانة العلمية.

## ثانيا : تقييم الأداء

### 1- مفاهيم الأداء:

التعريف اللغوي للأداء؛ حيث يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما (يحياوي، 2007: 152).  
حسب معجم المصطلحات التربوية والنفسية يعتبر الأداء: "إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية" (شحاته و النجار، 2003: 29).

أما عن مفهوم الأداء حسب عقيل محمود رفاعي فهو يعنى "مجموعة المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها" (رفاعي، 2009: 147).

كما يرى "ناصر قاسيمي" أن الأداء هو "جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية".

"هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة" (قاسيمي، 2011: 10).

يقصد بالأداء هو "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (بربر، 2008: 172).

في حين أشار كل من "عربي"، "سلاطينية" و "قيرة" للأداء بأنه "يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت، يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية

كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به" (غربي، سلاطينية، و قيرة، 2007: 130).

يشير الأداء الوظيفي إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج" (أبو شرح، 2010: 17).

كما يعرف "المير" الأداء بأنه "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

أما "الخزامي" فقد اعتبر الأداء "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة: فعرفه بأنه سلوك يحدث نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون" (نقلا عن بنات، 2009: 32).

وحسب معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة فالأداء هو "عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء. فهذا الأخير إذن هو حصيلة لتفاعل المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}.$$

فالقدرات العالية والرغبة القوية لدى الفرد سوف تساعد على أن يكون أداؤه فعالاً" (كشرود، 2007: 438).

يعرف الأداء على أنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، ويظهر قدرة الفرد أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (بلمقدم، 2009: 11).

يمكن تعريف الأداء كمايلي:

الأداء سلوك يحدث نتيجة؛ السلوك هو النشاط المكلف به الفرد ويتم باستخدام إمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية.

والنتيجة تتمثل في المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها.

## 2- تداولات مفهوم الأداء واشتقاقاته:

بحسب قاموس علم النفس ، يعني الأداء تحقيق نشاطات، مُوجه نحو هدف وله سيرورة.

إن مصطلح الأداء (Performance) له اشتقاقات وجذور حسب بعض القواميس، بحيث أنه مشتق من كلمة (Perfourmi) والتي تعني شكل أو نظام محقق والذي له أيضا معنى الإتمام (Parfaire).

إن الكلمة الفرنسية (Parformaner) الذي بدأ التداول بها في حدود القرن الثالث عشر الميلادي، استعيرت من اللغة الإنجليزية، وبعدها تمّ تغييره إلى كلمة (Performer)، ثم (Performance) في حدود القرن الرابع عشر الميلادي.

ولقد أعطى قاموس أكسفورد الانجليزي (Oxford english dictionary) لمصطلح الأداء (Performance) المعاني التالية: هو ترجمة لعمل فني كلعبة دور في قاعة المسرح، أو تنفيذ عمل موسيقي أو تحقيق إتمام المهام.

وبعض القواميس المختلفة مثل: (Grande Larousse français) يعطي لمصطلح الأداء معنى "النجاح" في أي نوع من الميادين، وبصفة المصطلح نتيجة تشير إلى درجة النجاح، فالأداء (Performance) يتصور على أنه تعبير على قدرات شيء ما أو فرد ما. وهذا ما يؤكد بعض الباحثين كأمثال "ن. سيلامي" (N. Sillamy) بحيث يذكر أن: "الأداء وهو استخدام استعداد ما إضافة إلى النتيجة المحصل عليها، هو لا ينخفض بوجود الكفاءة".

كما يرى "دورون وباروت" (Doron & Barot) أن "الأداء يمكن أن يبقى تحت إمكانيات الشخص ولا يستخدم، ولكنه لا يعني بالضرورة ترجمة فعلية لإمكانياته" (نقلا عن لصفير، 2010: 11).

## 3- مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت بتقييم الأداء (Performance Evaluation) كما سميت بقياس الكفاءة (Rating) كما سميت بتقييم الكفاءة (Efficiency Evalution) إلا أن أفضل تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها. كذلك تعددت تعاريف تقييم الأداء:

إذ عرّف أنه "تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه" (رضا، 2010: 153).

يعرف "عمار الطيب كشرود" تقييم الأداء بأنه "الطريقة التي تحصل بها المنظمة على معلومات مرتدة حول فعالية العاملين كأفراد وجماعات، وتقوم بوظيفة المراجعة والرقابة في المنظمة" (كشرود، 2007: 439).

وحسب دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل يعني تقييم الأداء "مجموع الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم بعد كل فترة محددة من العمل لقياس نتائج الأداء وملاحظة مدى تحقيق الأهداف".

أو هو "العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات والمعايير المعتمدة لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد من أجل التحسين والتطوير والتغيير" (قاسيمي، 2011: 44).

يقصد بتقييم الأداء هي "العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية" (بربر، 2008: 172).

كما عرف تقييم الأداء على أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجرب مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به" (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006: 226).

يعرّف "بيتش" (Beach) تقييم الأداء بأنه "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل" (المغربي، 2007: 258).

كما يقصد بتقييم الأداء "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى" (القحطاني، 2008: 162).

كما يرى "أحمد ماهر" تقييم الأداء على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (ماهر، 2007: 406).

يعرّف "بوفلجة غيات" تقييم أداء الفرد : "هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية" (غيات، 2008: 39).

يعتبر تقييم الأداء "نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة" (دهمان، 2010: 278).

ومنهم من اعتبر عملية تقييم الأداء "وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفة" (حاروش، 2011: 85).

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل. ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم" (درّة، الصباغ، 2008: 259).

ويعرف تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل" (بربر، 2000: 125).

يشير "عادل محمد زايد" لتقييم الأداء بأنه "عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف" (زايد، 2006: 175).

يتضح من التعاريف السابقة مايلي:

- أن عملية تقييم الأداء نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري.
- ذلك يستلزم ملاحظ أو مراقب لأداء الفرد بشكل مستمر، وفي أغلب الأحيان يكون الرئيس المباشر.
- وفقا لمعايير ومعدلات موضوعية.
- مما يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل الدرجة المالية، أو التدريب والتنمية، التأديب أو الفصل والاستغناء عنهم.
- كل العاملين بالمؤسسة يخضعون لعملية تقييم الأداء.

#### 4- أهمية وأهداف تقييم الأداء:

##### 1.4- أهمية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية. وتظهر الأهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها:

- تحسين أداء الموظف وتطويره.
- وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية.
- أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- وسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب..... إلخ، وأساس موضوعي كذلك لرسم هذه السياسات (أبو شيخة، 2010: 332).

حسب "الطائي وآخرون" تتضح أهمية التقييم من خلال مايلي:

- 1- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- 2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- 3- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- 4- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- 5- رفع معنويات العاملين: حيث إن جواً من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير والإدارة وإن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

6- دعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

7- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

8- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

9- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

10- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداة العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. (الطائي وآخرون، 2006: 227-228).

كما يشير "مصطفى كامل" للأهمية البالغة لتقويم الأداء ويوضحها بالنسبة لثلاث جهات وهي، المقوم والمقوم أداءه، والمنظمة:

- أ. بالنسبة للمقوم أداءه: يحقق تقويم الأداء بالنسبة للعامل مزايا عديدة فهو:
  - يساعده على الاطلاع على مساره المهني والمشاركة في تخطيطه.
  - الرفع من روحه المعنوية من خلال توفير الانصاف من حيث الأجر، المكافآت، الترقية، التكوين....
  - يساعده على معرفة كفاءته الفعلية ويدفعه إلى تحسينها وإدراك النقائص في عمله.
- ب. بالنسبة للمقوم (المسؤول): يساعده إجراء تقويم الأداء على:
  - فهم سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التي يعمل بها والمشاركة فيها.
  - إشعاره بالمسؤولية الكاملة نحو أتباعه عند القيام بتقويم أدائهم، وإبداء الرأي فيه.
  - إبراز مكانته في جعله يتحمل المسؤولية الواجب تحملها نحو أتباعه والمنظمة.
  - التعرف على الأسباب الحقيقية للنتائج المحققة والتحسين المستمر لمستواه.

- الإسهام في تقويم ذاته من حيث الأداء التسييري والعلاقات الإنسانية، مما يرفع من روحه المعنوية.

ج. بالنسبة للمؤسسة: يساعد إجراء تقويم الأداء المؤسسة على:

- تقويم أداء مواردها البشرية ومعرفة مستوى أداء العاملين بها.
- إعداد برامج الأجور، المكافأة والعلاوات، التكوين، الترقية، المسار المهني...
- تحسين سياسة الإتصال والمناخ الإجتماعي.
- التحسين المستمر لنظام التقويم في حد ذاته.
- إيجاد نقط إنتقاء مشتركة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.
- جعل كل فرد داخل المؤسسة يحس بأنه لا يواجه صعوبات العمل لوحده بل هناك سياسة تنظيمية يعمل في إطارها وهو ما يجعل في نفس الوقت القرارات المتخذة لا تأخذ الطابع الشخصي.

- زرع ثقافة تسييرية مبنية على أدوات علمية (نقلا عن بلمقدم، 2009: 14).

يمكن توضيح أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إدراك نقائص الأفراد وتحسينها.
- مشاركة الموظف في تخطيط مساره المهني.
- تساعد المسؤولين في فهم سياسة الموارد البشرية والمشاركة فيها.
- تساعدهم كذلك في تحمل مسؤولية المرؤوسين.
- تدعم إجراءات الترقية، النقل..... الخ.
- تساهم في تحسين الاتصال.
- التحسين المستمر لنظام التقويم.

والأهمية تعم جميع الأطراف في المؤسسة؛ المسؤولين، المرؤوسين والمنظمة.



## 2.4- أهداف تقييم الأداء:

حسب "كامل بربر" تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- 1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.... إلخ.
  - 2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى (بربر، 2000: 125).

حدد كل من "جيل ولوشر" (Gill & Locher) أهداف تقييم الأداء في الآتي:

- 1- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/الحالي.
- 2- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- 3- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- 4- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف "باركينسون" (Parkinson) أهدافاً أخرى هي كالتالي:

- 1- العدالة والدقة في المكافآت.
- 2- العدالة الموضوعية في الترقيات (أبو النصر، 2012: 126).

ويرى "مصطفى كامل" أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح. (نوري، 2010: 339-340).

يشير "فليه" و "عبد المجيد" إلى تقييم الأداء بأنه يهدف إلى تحقيق مايلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن أن يقيم الرؤساء رؤوسهم؟
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.
- الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديداً.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام.
- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتبات، وغيرها من السياسات الأخرى، ذات الصلة بالإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة (فليه، وعبد المجيد، 2005: 267-268).

مما سبق نستوضح أنه هناك هدفين لعملية تقييم الأداء؛ هدف إداري يشمل اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل الموظفين: كالترقية، النقل.... الخ. هدف تطويري وذلك بتحديد الضعف والعمل على معالجته مع تحديد نوع التدريب.

## 5-خطوات تقييم الأداء:

قد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلا "جاري لاثام" (Gary p. Latham) و "كينيث وكسلي" (Kenneth N. Wexley) حددا الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:

1. استعراض المتطلبات القانونية.
2. اجراء تحليل الوظائف.
3. تطوير أداء التقييم.
4. اختيار الملاحظين (المقيمين).
5. تدريب الملاحظين (المقيمين).
6. قياس الأداء.
7. تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
8. وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.
9. منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء (درّة، الصباغ، 2008: 262).

أما "العزاوي" و "جواد" فإنهما يقتصران على خمس خطوات في عملية الأداء وهي:

1. تحديد أسس المسائلة عن العمل و أهدافه: هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.
2. التقييم المستمر: في هذه الخطوة يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك.
3. استكمال استمارة تقييم الأداء: يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل.
4. إدارة مناقشة منهجية التقييم: بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام، يجب أن يلتقي المدير و الموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء.
5. إدارة مناقشة المرتب: بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين (العزاوي، جواد، 2010: 384).

وحسب "يوسف أبو الحجاج" فترجع أهمية عملية التقييم والنتائج المترتبة عليها والجهد والوقت الذي يجب انفاقه في الإعداد لها ووضع برنامج دقيق ومحدد للقيام بتحقيق الأهداف المرجوة ويمكن إجمال خطوات إعداد التقييم في النقاط التالية:

1. تحديد أسلوب تقييم الأداء.
2. اختيار طرق التقييم.
3. تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج التقييم (أبو الحجاج، 2010: 191).

في حين "مصطفى نجيب الشاويش" حدد خطوات تقييم الأداء في النقاط التالية:

1. وضع معايير قياس الأداء.
2. تحديد طريقة قياس الأداء.
3. تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.
4. تحليل تقارير قياس الأداء.
5. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين.
6. تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء (الشاويش، 2007: 101).

الخطوات الست المهمة في عملية تقييم الأداء حسب "سنان الموسوي" هي كالاتي:

1. تحديد متطلبات التقييم أي تحديد ما تتوقعه المنظمة من أعمالها و موظفيها أثناء قيامهم بواجباتهم أي بعبارة أخرى تحديد المعايير أو المقاييس والمتطلبات الأخرى التي تتطلبها عملية التقييم والتي لهما مساس مباشر بمصالح الأفراد والمنظمة.
2. مناقشة متطلبات التقييم مع الأفراد في المنظمة وتغيير المتطلبات عند الحاجة لإرضاء كلا الطرفين.
3. مراقبة وملاحظة (عن طريق المشاهدة) كيفية أداء الموظف أو العامل واجبه المناط به.
4. تقييم أداء العامل أو الموظف طبقا للمتطلبات التي تم الاتفاق عليها في النقطتين الأولى والثانية.
5. مناقشة التقييم مع العامل أو الموظف.
6. اتخاذ القرار بهذا الشأن (الموسوي، 2004: 166).

في حين يتفق معه "الصيرفي" في نفس الخطوات ويذكرها على هذا النحو:

1. تحديد المعايير التي تستند إليها عملية التقييم ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذي يسهل قياسه تجنباً للتحيز الشخصي.
2. مناقشة هذه المعايير مع العاملين بالمنظمة، والاتفاق معهم على مضمونها وأوجه النشاط التي تتناولها.
3. مراقبة وملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المنوط به.
4. تقييم أداء العامل وفقاً للمقاييس السابقة.
5. مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، ومعرفة أوجه القصور.
6. اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت (الصيرفي، 2007: 219).

من خلال ما سبق نرى أن رغم اختلاف الباحثين في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية التقييم إلا أنها تبقى نفس الإجراءات المتبعة والمتمثلة في:

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.
- اختيار طرق التقييم وتدريب المشرفين.
- مناقشة طرق التقييم مع العاملين.
- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف.
- مناقشة النتائج مع العاملين.
- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت.

## 6- المعايير وطرق تقييم الأداء:

### 1.6- معايير تقييم الأداء :

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة الوحدة المحلية أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققت تلك المعدلات." (مجيد، 2011: 28). كما تعني "العوامل التي تقيس بموجبها، أو بها أداء العاملين في المنظمة." (درة، الصباغ، العدوان، أحمد، 2008: 276).

إن على مسؤولي إدارات الموارد البشرية، وهم يضعون نظاماً لتقييم أداء العاملين، أن يجيبوا على السؤال التالي:

- ماذا نقيم في أداء الموظفين؟
- و ما الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟ إن تحديد هذه الجوانب هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء.

والواقع أن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير:

- معرفة العمل.
- القيادة.
- المبادرة.
- الإبداع.
- نوعية الأداء.
- حجم العمل.
- التعاون.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على الاتصال.
- القدرة على التخطيط.
- القدرة على التنظيم.
- الاتجاهات نحو العمل.
- تفويض السلطات.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب والعوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها (درة، الصباغ، 2008: 265).

في حين يقسمها "أحمد ماهر" إلى ثلاثة: نواتج الأداء، سلوك الأداء، صفات شخصية.

- 1) معايير نواتج الأداء: كمية الأداء، جودة الأداء.
- 2) معايير سلوك الأداء: معالجة شكاوي العمال، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين.
- 3) معايير صفات شخصية: المبادأة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الإنفعالي (ماهر، 2007: 416).

بينما يشير "الهيبي" إلى اختلاف الباحثين في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير: العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1. موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.
2. ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقالية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين (الهيبي، 2000: 180).

ويوجه عام حسب درة وآخرون تنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما: العناصر والمعدلات:

### 1. العناصر:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، وأن يتحلى بها عمله وسلوكه لتمكينه من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومثال عليها: الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل، والمبادأة، والسرعة، والدقة في العمل... الخ، يتضح من هذه العناصر أنها نوعان:

الأول ويشمل عناصر ملموسة يمكن تقييمها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم

على مدى مواظبته. كما يمكن تقييم الدقة في العمل من خلال عدد الأخطاء التي يقع فيها الفرد في أثناء إنجاز المطلوب منه.

الثاني: **عناصر غير ملموسة** والتي يجد المقيم صعوبة في تقييمها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، فتقييمها يتطلب ملاحظة مستمرة من قبل المقيم. ومن هذه العناصر، الأمانة، والمبادرة، والصدق، والتعاون،... الخ.

ويتم تحديد العناصر من خلال أو في ضوء نتائج تحليل ومن ثم توصيف الوظائف، التي توضح ما هو مطلوب من الفرد ليؤدي عمله بشكل ناجح ومنتج.

## 2. المعدلات:

وهي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقيم أن يزن بها إنتاجية الفرد لمعرفة مدى جهده وكفاءته في العمل من حيث الكمية والجودة خلال فترة زمنية محددة. ويتم ذلك عن طريق مقارنة العمل المنجز من قبل الفرد مع المعدل المحدد للتوصل إلى تقييم مستوى إنتاجيته وتحديد ما من حيث الكمية أو الجودة. يتضح من ذلك أن معدلات الأداء ثلاثة أنواع:

أ. **معدلات كمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن ينتجها الفرد خلال فترة زمنية معينة.

ب. **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة، والدقة، والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء أو الإنتاج غير السليم التي يجب ألا يتجاوزها الفرد في كمية إنتاجه الحقيقية.

ج. **معدلات كمية نوعية:** هذا المعدل مزيج من المعدلين السابقين، إذ بموجبه يجب أن تصل كمية إنتاج الفرد لحد معين، وخلال فترة زمنية معينة، وبعدد معين من الأخطاء (درة وآخرون، 2008: 277).

بعد عرض معايير الأداء يمكن استخلاص مايلي:

رغم اختلاف التصنيفات إلا أن المعايير تبقى نفسها، فبعضها يتعلق بسلوك الفرد، والآخر بشخصيته والبعض الآخر بالنتائج والإنجازات التي يحققها.



## 2.6- طرق تقييم الأداء:

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما: الطرق التقليدية والطرق الحديثة التي سيتم توضيحها فيما يلي:

### 1.2.6- الطرق التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية مايلي:

#### 1- طريقة الترتيب البسيط:

قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم الأفراد تنازليا حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى والأسوأ المرتبة الدنيا (حنفي، 2002: 369).

وحسب "غربي وآخرون" يمكن توضيحها في النقاط التالية:

أ. ترتيب الأفراد بالتسلسل.

ب. يبدأ هذا الترتيب من أحسن أداء إلى أسوأ أداء.

ج. يتم هذا الترتيب وفق درجة وجود الصفة المقاسة (غربي وآخرون، 2007: 143).

#### 2- طريقة المقارنة الزوجية:

إن كثرة عدد العمال، يجعل من الصعب ترتيبهم، لأن ذلك قد يؤدي إلى أخطاء في الترتيب وصعوبة تقييم الأفراد. لهذا تستعمل طريقة المقارنة الزوجية. أي مقارنة كل زوج من العمال على حدة، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال. وتكون عدد المقارنات هي " $n(n-1)/2$ "، حيث ترمز "ن" إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم. وهذه الطريقة تكون صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة (غيات، 2008: 41)

#### 3- طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي:

الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز. وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع

كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي (الطائي وآخرون، 2006: 243).

#### 4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقاييس التدرج البياني المحددة ووفقا لدرجة امتلاك الأفراد لهذه الصفات. وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء (حمداوي، 2009: 98).

#### 5- طريقة قوائم المراجعة:

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة التي تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تميز الأداء الكفء للعمل، ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في الموظف، مع وضع قيم لكل سؤال على أن تكون سرية، ومن حق الإدارة فقط (رفاعي، 2009: 156).

#### 6- طريقة الاختيار الإيجابي:

التي تقوم على عدد من العبارات، التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية، تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية. وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي، حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى، هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير، ومدى أهميته لعملية التقويم.

ورغم ما تحفقه هذه الطريقة من مزايا، إلا أن انتشارها محدود، نظرا لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة، التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات، يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاوننة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس (فليه، عبد المجيد، 2005: 274).

#### 7- طريقة المواقف الحرجة:

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء. هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها (عباس، 2003: 150).

#### 8- المقال كأداة تقييم:

وفي هذا الأسلوب يطلب إلى المقيّم أن يكتب مقالاً أو تقريراً عن أداء الموظف وأن يبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات ترشد المقيّم إلى النقاط التي سيعالجها.

وتستخدم بعض المنظمات هذه الأداة كأسلوب وحيد لتقييم أداء الموظف وتستخدمها منظمات أخرى بجانب أدوات متعددة. ويمكن أن يستخدم هذه الأداة المشرف وزملاء العمل والمرؤوسون. ومن محاذيرها أنها تعتمد على مقدرة المقيم الأدبية، كما قد يتدخل خيال المقيّم في عملية التقييم (درّة، الصباغ، 2008: 275).

#### 2.2.6- الطرق الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة، التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده: "إنجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية. ومن أهم الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

#### 1- المقياس السلوكي المتدرج:

تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمما لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء الأفراد.

ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص. ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض. وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً.

ومن مزايا طريقة المقياس السلوكي المتدرج أنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم وذلك اعتمادا على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها. أما عن عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس (المغربي، 2007: 179-180).

### 2- مقياس الملاحظات السلوكية:

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين (عباس، 2003: 153).

### 3- طريقة مراكز التقييم:

أ. قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية... الخ  
ب. تحديد مقاييس مهينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف ← تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا).

ومن اللافت للنظر في هذا السياق، هو تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما ظهرت مداخل جديدة لتوصيفه وقياسه في مجالات النشاط التسويقي، الإنتاجي، التمويلي، وكذلك تقييم أداء الأفراد، وتحليل النظم، والإدارة بالأهداف، والمراجعة الإدارية.

وإلى جانب هذا تؤكد الشواهد الواقعية تسارع وتائر تحسين الأداء من خلال عدد من العوامل مثل إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، القياس المقارن (غربي وآخرون، 2007: 148).

#### 4- نظام التقييم وفق المخرجات:

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف (MBO)، إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين، ومن ثم يتم تحديد مستوى إنجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات الإنجاز هذه (عباس، 2003: 153).

#### 5- تقييم الأداء في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف:

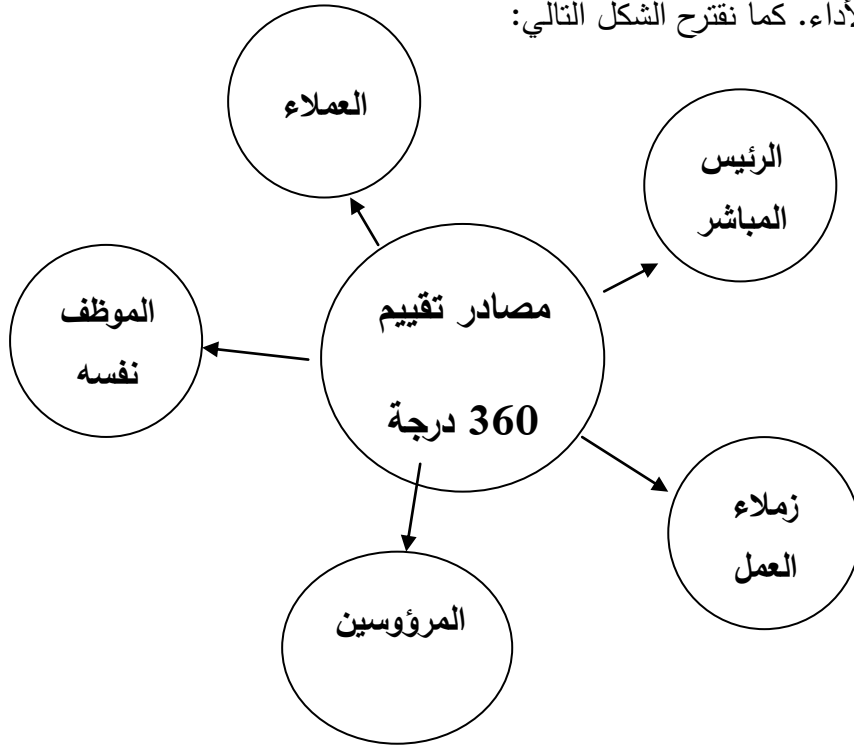
هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات، هي كالآتي:

1. يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
2. أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.
3. عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة. وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا. (ماهر، 2007: 424-425)

#### 6- طريقة تقييم 360 درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وبعده أزمنا في آن واحد. أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزلاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف. بالإضافة أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهريا وكلما دعت الحاجة مثلا). وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل. (ماهر، 2007: 428)

إضافة إلى مصادر التقييم المذكورة أعلاه يمكن الاعتماد أيضا على العملاء كمصدر معلومات لتقييم الأداء. كما نقتراح الشكل التالي:



شكل رقم (2): مصادر معلومات تقييم الأداء (المقترح من قبل الباحثة)

يمكن شرح الشكل رقم (2) الذي يمثل مصادر معلومات تقييم الأداء كآلاتي:

أ. الرئيس المباشر: يمكن النظر إلى هذا العنصر من جانبين؛ جانب إيجابي وآخر سلبي:

**الجانب الإيجابي:**

- الرئيس المباشر هو أهم مصادر معلومات التقييم.
- هو أكثر الأشخاص إلماما بمتطلبات الوظيفة.
- له تأثير كبير في تحفيز مرووسيه نحو أداء أفضل.

**الجانب السلبي:**

- يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي لبعض المرؤوسين وذلك تبعا لطبيعة عملهم مثلا على ذلك رجال البيع. ففي هذه الحالة لا يستطيع الرئيس المباشر قضاء يومه خارج مكان العمل لملاحظة سلوك المرؤوس كما قد يتضابق هذا الأخير كونه مراقب من طرف رئيسه.
- المشكلة الأخرى هي التحيز الشخصي للرئيس المباشر وذلك مع أو ضد المرؤوس.
- وعليه التقييم الجيد لا يقتصر فقط على الرئيس المباشر كمصدر وحيد للمعلومات.

### ب. زملاء العمل:

ذكرنا في العنصر السابق أنه في بعض الأحيان يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي لبعض المرؤوسين وذلك تبعا لطبيعة العمل، في حين يستطيع زملاء العمل الحكم على هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة.

- حيث أن زملاء العمل تتوفر لديهم قدرة عالية من معرفة متطلبات الوظيفة.
- كما له أهمية كبرى خصوصا في الحالات التي تتأثر فيها بالعمل الجماعي.

في حين نجد بعض المشاكل كالتحيز مثلا، خاصة بين الأصدقاء فقد يكون تقييم الزملاء مرتفعا بغض النظر عن مستوى الأداء الفعلي. والعكس إذا ما كان خلاف بين الزملاء سيكون التقييم منخفضا مقابله بالأداء الفعلي.

### ج. الموظف نفسه:

- الاعتماد على الموظف للحصول على معلومات حول مستوى أدائه (التقييم الذاتي).
- يكون نوع من المغالاة في حالة علم الموظف أن نتائج التقييم تؤثر في المسار المهني (الترقية، الأجر....)
- أما في حالة تدني المستوى يرجع السبب للغير وليس للفرد نفسه.

### د. العملاء:

- يعتبر العميل المصدر الأساسي لمعلومات تقييم الأداء خصوصا في التعامل المباشر مع الموظف.
- الوسيلة الأساسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعلومات هي استقراء آراء العملاء.

### هـ. المرؤوسين:

- يساهم في تطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما قد يكون التقييم غير دقيق في حالة تحيز المرؤوسين مع الرئيس الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة (نقلا عن زايد، 2003: 375-379).

## 7- طريقة مقارنة الأداء (Benchmarking) :

إن جوهر مقارنة الأداء هو الانتقال من حيث أنت إلى حيث تريد. مقارنة الأداء هي نقطة مرجع للأشياء التي يتم قياسها، وفي مجال الخدمات العامة فإن نقاط المراجع أو المعايير هذه يمكن أن تأخذ أشكالاً كثيرة.

فبالإمكان قياسها بأسئلة عن الخدمة (مثال: كم؟، كم من الوقت؟، كم من المال؟، مدى الاعتمادية؟، أو كم أنها حسنة الإعداد؟). وعن طريق دراسة هيئات أخرى ومقارنة الإجابات بهذه الأسئلة فسوف يكون بإمكانك قياس أدائك بخصوص أشياء أخرى.

ونتيجة لذلك فسوف يكون بإمكانك تحديد أهداف جديدة وتبني أفضل الممارسات لمؤسستك، وسوف يساعدك هذا بدوره لإرضاء عملائك عن طريق تقديم أفضل نوعية، تكلفة، خدمة (لعويسات، 2005: 29).

ويمكن توضيح طريقة مقارنة الأداء (Benchmarking) من خلال الشكل التالي:



### - BENCHMARKING -

شكل رقم (3): طريقة مقارنة الأداء (لعويسات، 2005: 18)

تُحدد طرق تقييم الأداء في مجموعتين: طرق تقليدية المتمثلة في: طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التدرج، طريقة التدرج البياني، طريقة قوائم المراجعة، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة المواقف الحرجة، المقال كأداة تقييم، أما عن الطرق الحديثة فقد نجد: المقياس السلوكي المتدرج، مقياس الملاحظات السلوكية، طريقة مراكز التقييم، نظام التقييم وفق المخرجات، تقييم الأداء في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف، طريقة تقييم 360 درجة، طريقة مقارنة الأداء. نلاحظ أن الطرق المذكورة سابقاً فيها مزايا وعيوب إلا أن الباحثة تفضل طريقة تقييم 360 درجة كونها لا تعتمد على مصدر واحد فقط لرصد معلومات التقييم حتى وإن كان الرؤساء لا



يقبلون التقييم من طرف المرؤوسين كونه يناقض مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر وتسلسل الرئاسة من الأعلى إلى الأسفل. فبتنوع مصادر التقييم يجعل الطريقة موضوعية.

## 7- الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء:

من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم؟ والشائع هو أن مسؤولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر ولقد أشارت الدراسات إلى أن 89% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم. (منير، 2011: 165) وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم:

### 1. المشرف المباشر:

جرى العرف أن تستخدم أغلب المؤسسات الرؤساء أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات عن أداء مواردهم البشرية، فالرؤساء هم أكثر معرفة بنوعية أداء مرؤوسيه، وهم في موقف يمكنهم من إصدار أفضل التقديرات حول مستوى أداء المرؤوسين. (برير، 2008: 177)

### 2. رئيس المشرف المباشر:

تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء، أو حتى بعملية التقييم أحياناً رئيس المشرف المباشر. بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، ونرى أن فكرة قيام رئيس المشرف المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا. وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها، ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل. (السالم، 2009: 258)

### 3. الزملاء (رفاق العمل):

إن تقييم الزملاء يكون مفيداً خاصة عندما لا يكون لدى المشرفين الفرصة لملاحظة أداء الفرد في حين يلاحظه الزملاء.

وقد يؤثر في هذا التقييم علاقات الصداقة بين الأفراد يدفع البعض إلى عدم تقييم الآخرين حرصاً على هذه العلاقة. (دهمان، 2010: 292)

#### 4. تقييم التابعين (المرووسين):

تستخدم بعض الشركات أسلوب التقييم عن طريق التابعين، حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرووسيههم.

يعتبر هذا المدخل مفيدا في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرووس. ويعتبر هذا المدخل مفيدا أيضا لهؤلاء المشرفين الذين يرغبون في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية (حنفي، 2002: 367).

#### 5. لجنة التقييم:

عادة ما يتأثر المقيم الواحد بذاتيته وعواطفه خلال التقييم. لتجنب ذلك، عادة ما يتم الالتجاء إلى لجان التقييم، وخاصة بالنسبة لأفراد يشغلون مناصب حساسة في هيكل التنظيم (غيات، 2008: 48).

#### 6. التقييم الذاتي:

ويستخدم هذا المدخل من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض اصدار حكم على أداء معين، وقد يستخدمه موظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين. ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار. ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.

ومن نقائص هذا المدخل أنه قد تشويه عملية متعمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه (درة، الصباغ، 2008: 271-272).

#### 7. خبراء إدارة الموارد البشرية:

يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل و/أو خارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين. وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم إنجاز القائم عليها. ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقويم ثم شرح مضامين التقويم المطلوب والطريقة في التقويم وأسلوب القياس والتقدير. ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم. وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقويم الميداني للأداء (السالم وآخرون، 2009: 122-123).

## ثالثاً: الأداء الفعال

### 1- مفهوم الفعالية :

يطلق مفهوم الفعالية، أي (Efficacité) "بالفرنسية"، و (Effectiveness) "بالإنجليزية"، على عملية القيام بفعل أو تصرف أو إنجاز مهمة، بطريقة خالية من الخطأ، من حيث التخطيط والإنجاز والنتائج المحصل عليها.

كما يمكن أن نعرفها بأنها الإنجاز، أو الحصول على مخرجات متقنة، من نتائج جيدة ذات جودة مرتفعة بأدنى تكلفة، أي في أقل وقت وبأقل جهد ممكن (غيات، 2006: 24).

يشير "مدحت أبو النصر" إلى الفعالية بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب (أبو النصر، 2012: 74).

تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما "إتزيوني" (Etzioni) فقد عرف الفعالية بأنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة" (نقلا عن حريم، 2010: 92).

حسب "قاسيمي" تعني الفعالية درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن استراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات الانسانية الجيدة.

أو هي إنتاج أكبر كمية في أقل وقت ممكن وبأقصى سرعة ممكنة وبأقل تكاليف، أو هي فعل الشيء المناسب من طرف الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوسائل المناسبة وفي الوقت المناسب (قاسيمي، 2011: 98-99).

من خلال ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي:

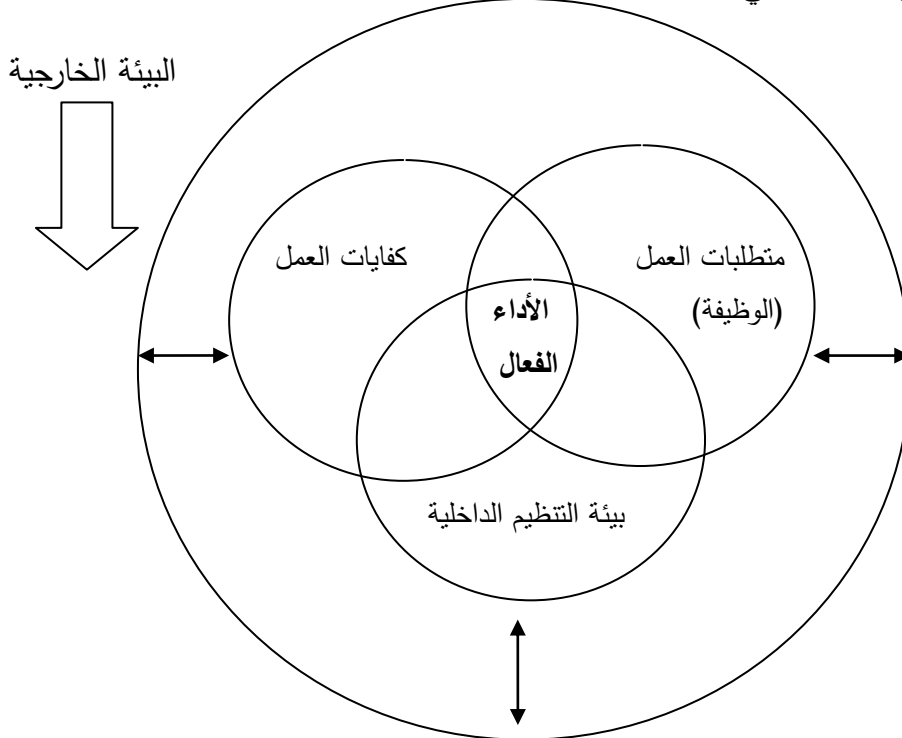
تعني الفعالية مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال الحصول على أكبر كمية إنتاج بطريقة خالية من الخطأ، في أقل وقت ممكن وبأقصى سرعة وبأقل التكاليف وأقل جهد ممكن.

## 2- مميزات الأداء الفعال :

حتى يكون الأداء ناجعا وفعالاً ، لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص ، التي تتمثل في الكفاءة العلمية والاستعداد والتخطيط للعمل وتحديد أهدافه ، والعمل على تنفيذ ما هو مخطط بجد وصرامة ، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة . كما يجب على الفرد اعتماد استراتيجية مدروسة لحل مختلف المشاكل وإنجاز المهام المحددة. (غياث، 2006: 25)

قدم "عبد البارئ ابراهيم درّة" نموذج أطلق عليه "نموذج الأداء الفعال" ويشرحه كالتالي:  
الأداء الفعال للموظف:

- أ. كفايات الموظف أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته.
- ب. بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
- ج. متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- د. البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة. (نقلا عن أبو النصر، 2012: 70) كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (4) يمثل نموذج الأداء الفعال لـ"عبد البارئ ابراهيم درّة" (نقلا عن أبو النصر، 2012:

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن الأداء الفعال هو نتيجة تفاعل العناصر الثلاثة إضافة إلى تأثيرات البيئة الخارجية.

### 3- مراحل الأداء الفعال:

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات، تتمثل في وضع الأهداف، والتخطيط لتحقيقها، وتوفير شروط النجاح، الجد والإتقان في الأداء، ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء، وهي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

1. **تحديد الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة، بحيث تكون قابلة للتحقيق والتنفيذ.

2. **التخطيط لإنجاز المهام:** إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها غير كاف، إذ لا بد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الإنجاز، مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والتمحيص والاستشارة عند الحاجة.

3. **توفير شروط النجاح:** قبل بداية إنجاز أي مهمة، يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، مما يساهم في إنجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهود المبذولة لتجسيدها.

4. **الجدّ والإتقان في الإنجاز:** بعد تحديد الهدف، وتحديد خطوات إنجازه وتوفير شروط نجاحه، يجب العمل بجد وتقان لتجسيده دون تكاسل ولا تقاعس، ولا استكانة للمعوقات التي تعترض عملية الإنجاز.

5. **تقويم الأداءات:** عند الانتهاء من الإنجاز، لا بد من مرحلة أخيرة وهي تقييم وتقويم الأداءات، للتعرف على الإيجابيات والسلبيات والنقائص -إن وجدت-، من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية.

إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت والجهد ومصارف الإنجاز، واكتساب الخبرات والدروس من الأخطاء (غيات، 2006: 28).

### 4- الشعور بالفعالية الذاتية :

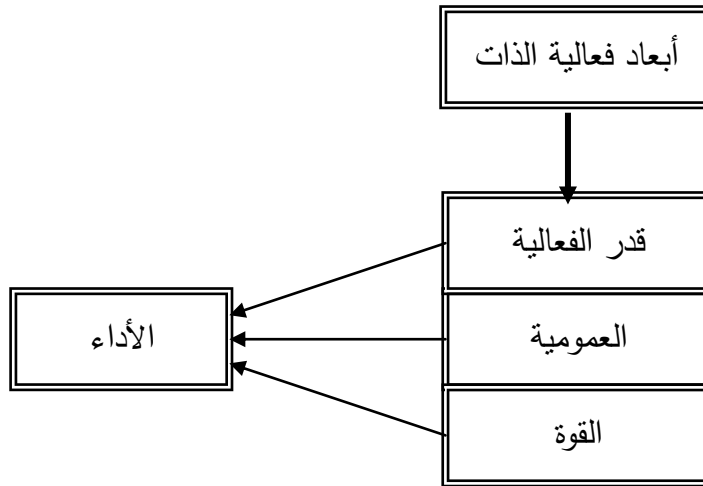
يشير مصطلح الشعور بالفعالية الذاتية إلى مدى استعمال القدرات لتكوين والحفاظ على العلاقات الاجتماعية والصدقات، وللتصرف بطريقة مناسبة في الوضعيات الاجتماعية المختلفة (فراحي، 2009: 28).

و مصطلح الشعور بالفعالية الذاتية مستمد من نظرية الفعالية الذاتية لـ "باندورا" (Bandura) حيث يعرفها في هذا الشأن: "إلى إيمان الشخص بقدرته على إنجاز مهمة أو مجموعة مهام" (نقلا عن النشاوي، 2006: 478).

كما يعرفها بأنها "أحكام الفرد أو توقعاته عن أدائه للسلوك في مواقف تتسم بالغموض، وتتعكس تلك التوقعات على اختيار الأنشطة المتضمنة في الأداء والجهد المبذول، ومواجهة الصعوبات وإنجاز السلوك (نقلا عن أبو غالي، 2012: 624).

عبر "باندورا" (Bandura) عن فعالية الذات بأنها قوة مهمة تفسر الدوافع الكامنة وراء أداء الأفراد في المجالات المختلفة، وإن إدراك الفعالية الذاتية يسهم في فهم وتحديد أسباب المدى المتنوع من السلوك الفردي والمتضمنة في التغييرات، وفي سلوك المثابرة الناتج عن حالات الأفراد المختلفة، ومستويات ردود الأفعال للضغوط الانفعالية، وضبط الذات، والمثابرة من أجل الانجاز، ونمو الاهتمامات في مجالات خاصة، والاختيار المهني.

ويحدد "باندورا" (Bandura) ثلاثة أبعاد لفعالية الذات مرتبطة بالأداء، ويرى أن معتقدات الفرد عن فعالية ذاته تختلف تبعا لهذه الأبعاد، ويبين الشكل رقم (5) أبعاد الفعالية الذاتية وعلاقتها بالأداء لدى الأفراد: (نقلا عن حسن، 2005: 37)



شكل رقم (5) أبعاد فعالية الذات عند "باندورا" (Bandura) (نقلا عن حسن، 2005: 37)

- قدر الفعالية: ويتحدد مقدار الفعالية بمستوى الإلتقان وبذلك الجهد والإنتاجية والدقة والتنظيم الذاتي.

- **العمومية:** وتعني انتقال التوقعات الفاعلة إلى مواقف متشابهة وانطباعات الآخرين وهي تختلف في عنونتها فمنها يكون محددًا لخلق توقعات التفوق أو تمتد لتشمل العلاج النوعي كما أن التفسيرات الوصفية وخصائص الشخص تؤثر في ذلك.
- **القوة:** وتتحدد في ضوء خبرة الفرد ومدى ملائمتها وكما أن الشعور بالفعالية يعبر عن المثابرة الكبيرة والقدرة العالية التي تساعد الفرد أو الطالب في اختيار الأنشطة التي سوف تؤدي بنجاح (سالم، 2009: 139).

ويؤكد "باندورا" (Bandura) على أن معتقدات الفرد عن فعاليته الذاتية تظهر من خلال الإدراك المعرفي للقدرات الشخصية، والخبرات المتعددة سواء المباشرة أو غير المباشرة. كما تعكس هذه المعتقدات قدرة الفرد على أن يتحكم في معطيات البيئة من خلال الأفعال، والوسائل التكيفية التي يقوم بها، والثقة بالنفس في مواجهة ضغوط الحياة.

كما تقوم نظرية فعالية الذات على أساس الأحكام الصادرة من الفرد عن قدرته على تحقيق أو القيام بسلوكيات معينة، والفعالية الذاتية ليست مجرد مشاعر عامة، ولكنها تقويم من جانب الفرد لذاته عما يستطيع القيام به، ومدى مثابرته، وللجهد الذي سيبدله، ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة، وتحديه للصعاب ومقاومته للفشل.

ويضيف "باندورا" (Bandura) أن إدراك الأفراد لفعاليتهم الذاتية يؤثر على أنواع الخطط التي يضعونها فالذين لديهم إحساس مرتفع بالفعالية يضعون خططًا ناجحة، والذين يحكمون على أنفسهم بعدم الفعالية أكثر ميلاً للخطط الفاشلة والأداء الضعيف والإخفاق المتكرر، ذلك أن الاحساس المرتفع بالفعالية ينشئ أبنية معرفية ذات أثر فعال في تقوية الإدراك الذاتي للفعالية (حسن، 2005: 7).

هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Alexander & Fred 1998) "ألكسندر و فريد" بعنوان فعالية الذات والأداء المرتبط بالعمل: إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين مستوى فعالية الذات و القدرة على الأداء في المجالات المهنية المختلفة (نقلا عن حسن، 2005: 9).

## 5- شروط فعالية الأداء :

يمكن تقييم السمات والكفاءات، وأساليب التفاعل و الأداء الفعال، من خلال العناصر

التالية:

### 1. استعدادات نفسية: وتتمثل في:

- **الثقة بالنفس:** أول شيء يجب توفره في الفرد الفعّال هو الثقة بالنفس، وبقدراتها وإمكانياتها. ذلك أن عدم قدرة الفرد بنفسه تؤدي إلى الفشل في مهامه.
- **الدافعية للإنجاز:** إن الرغبة في العمل واعتماده كأسلوب لتحقيق الأهداف، هو عامل مساعد على الإنجاز.
- **الرغبة في تغيير الواقع:** من العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف، الرغبة إلى دفع الأمور إلى الأحسن، وعدم الاطمئنان إلى السكون والجمود.
- **أخذ الأمور بجدية:** يجب عدم التهاون في الأعمال، وعدم الاعتماد على الحظ، أو الاستخفاف بالأمور، والاعتقاد بسهولة تحقيق الأهداف، بل يجب أخذ الأمور بجدية.
- **عزيمة وإصرار:** يجب الجدّ في السعي، والسهر على تحقيق الأهداف وعدم التوقف عند أول عائق أو صعوبة، أو أن يعتقد الفرد من البداية أنه سوف لا يتمكن من تحقيق مبتغاه، بل يجب عليه الإيمان بالنجاح، بل الإصرار على تحقيقه.

### 2. وضوح الأهداف والتخطيط والإعداد لإنجاح المهام:

- **تحديد الأهداف ووضع الخطط:** يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للتجسيد. وقد تكون الأهداف قصيرة، متوسطة أو بعيدة المدى، بحيث يتم العمل على تنفيذها وتجسيدها على مراحل.
- وضع خطط مدروسة وواقعية، يعمل الفرد على توفير شروط إنجازها.

### 3. قدرات ومهارات:

- **مهارات نفسية:** يتميز الفرد السليم بشخصية متوازنة، إيجابية وفعالة، تسمح له بالتعامل مع مختلف المواقف الاجتماعية والمهنية بأساليب وطرائق ناجحة.
- **مهارات اجتماعية:** القدرة على الاتصال، والتحكم في آلياته ومهاراته، من حيث الاستماع والتعبير، والتواصل عموماً.
- **مهارات تقنية:** يتطلب من الفرد المعاصر التحكم في تقنيات ومهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.
- **مهارات تصويرية:** قدرة على التصور والإبداع والتخطيط، تفتح على الواقع التفاعل معه.



#### 4. تهيئة الظروف وتوفير شروط إنجاز المهام:

- تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على إنجاز المهام.
- توفير الوسائل والإمكانيات الضرورية لإنجاح المهام.

#### 5. فعالية التدخلات ، جدية العمل ، الصرامة وعدم التهاون:

- مباشرة إنجاز المهام دون تهاون ولا تقاعس أو تأجيل.
- الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام، أو متابعة إنجازها في حالة الإشراف عليها.
- الاستقلالية عن الغير والاعتماد على النفس ما أمكن، حتى لا يكون الاتكال على الغير، حجة للتهاون في إنجاز المهام.

- إتقان العمل بحيث يكون متميزًا: على الفرد أن يتقن عمله وأن يسعى أن يكون متميزًا، فيه على قدر من الإبداع كلما كان ذلك ممكنا.

#### 6. تقييم العمل المنجز والاستفادة من الأخطاء:

- اعتماد طريقة التقييم: يجب على الفرد محاسبة نفسه وتقييم نتائج أعماله، والتعرف على سلبياتها وإيجابياتها.
- العمل على تدارك الأخطاء: على الفرد تقويم الأعمال ومعالجة الأخطاء، والاستفادة منها لتحسين الأداءات، والعمل على تجنب الوقوع فيها مستقبلا، واستخلاص الدروس والعبر منها.

وهي الاستعدادات والمهارات الواجب توفرها في الفرد المعاصر، حتى يتمكن التدخل بفعالية في إنجاز مهامه (غيات، 2006: 75-76).

#### خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، تؤكد الباحثة على ضرورة الاهتمام بالأداء المهني في جميع المستويات كونه المحرك الطبيعي في تحديد الفعالية التنظيمية. كما تعتبر هذه الأخيرة إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وهذا لا يتم إلا بالأداء الإداري المتميز للأفراد العاملين وممكن قياسه بالطرق المذكورة سابقا لكن يجب اختيار أنجع الطرق لضمان الموضوعية في التقييم كما يجب أيضا استخدام معايير تتناسب مع جميع الوظائف الإدارية وتمس جميع الأقسام والفروع وذلك لتحديد جوانب الضعف وتحسينها، تعديلها وتطويرها وتقوية وتعزيز جوانب القوة لضمان أداء إداري متميز (كفي وفعال).

# الفصل الرابع

## علاقة الضغط المهني بالأداء

## تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وهذا ما يطلق عليه بالفعالية التنظيمية، ويمكن قياس هذه الأخيرة من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق الغايات والأهداف المرسومة على مستوى كل مؤسسة.

لكن أداء الموارد البشرية قد يتأثر بمستوى الضغوط التي يتعرض لها الفرد في حين نجد الكثير من الدراسات أشارت إلى العلاقة السلبية بين الضغوط والأداء، بينما ترى دراسات أخرى ظهور علاقة إيجابية.

هذا ما ستحاول الباحثة توضيحه من خلال هذا الفصل وذلك بالتطرق إلى النماذج التي تشير إلى العلاقة بين الضغط والأداء وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

## 1- نموذج Yerks-Dadson

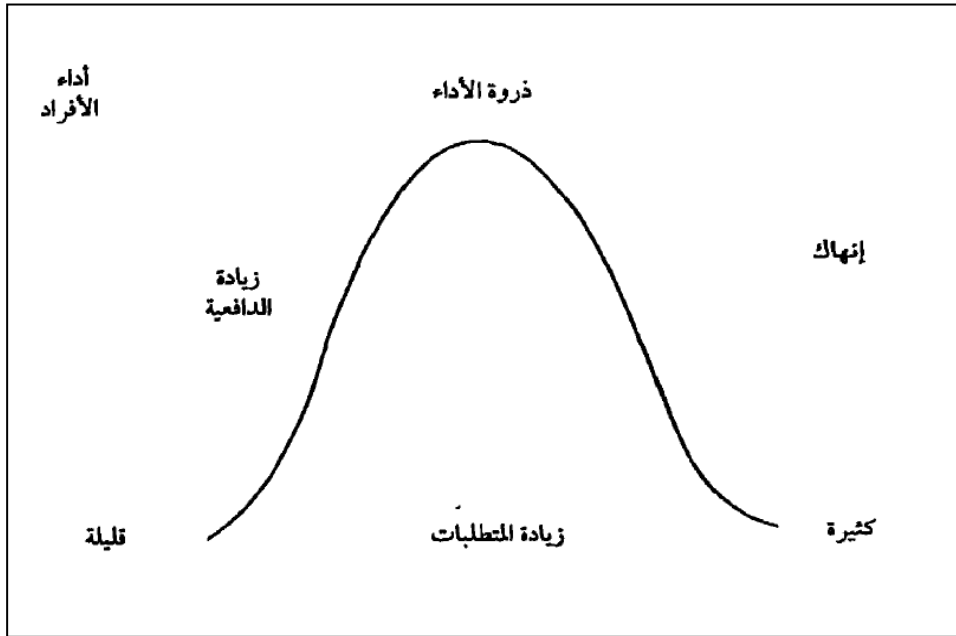
وبموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية. وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء. ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة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

## 2- نموذج Megline

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي (Challenge) حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء. ويفترض النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه. أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته (العميان، 2005: 171-172).

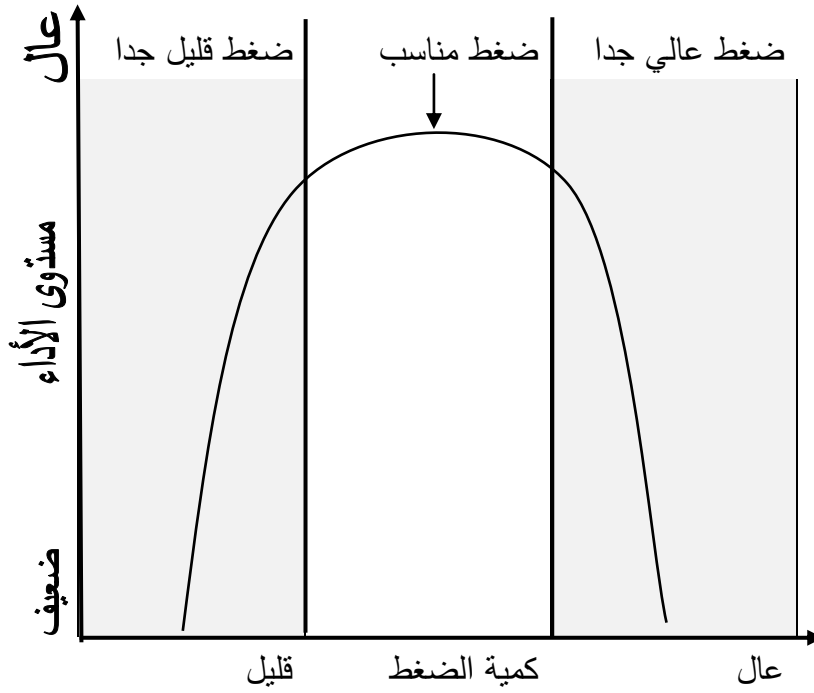
### 3- نموذج Hebb

لقد اهتم "هب" (Hebb) بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقة على عاتقه من ضغوطات العمل، وفي هذه النظرية أكد "هب" أن العمل ذا المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل حيث إن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعاً من الحوافز والمنشطات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالٍ من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء بوجه عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات والزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والإثارة لأتفه الأسباب وعدم القدرة على الأداء، ويمكن رصد نموذج "هب" في الشكل (6) (عثمان، 2001: 104).



يمثل الشكل رقم (6) نموذج "هب" في الضغوط (نقلاً عن عثمان، 2001: 104)

يعتقد أن ضغط العمل يؤثر سلباً في العمل وإنتاجية العامل؛ فهو يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء المهني، وزيادة حالات التغيب والاستقالة. على أية حال، فإن العلاقة بين ضغط العمل وهذه المتغيرات المهمة، والمتصلة بالأداء المهني معقدة، وليست مباشرة، أو مستقيمة. فمثلاً يبدو أن العلاقة بين الأداء والضغط تأخذ شكل (حذوة حصان) (ريجيو، 1999: 301) أو كما يشير لها بعض الباحثين بحرف "U" المقلوب كما هي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (7) العلاقة بين الأداء وضغط العمل (ريجيو، 1999: 301).

كما أشار "ختاتنة" و"أبو سعد" لنفس الشكل حيث أعطى تقديرات وهي كالتالي:

- 1، 2، 3 مستوى ضغط منخفض (الشعور بالملل) ويؤدي إلى مستوى أداء منخفض أيضا.
- 4، 5، 6 مستوى ضغط متوسط (ضغط صحي مناسب) ويؤدي إلى مستوى أداء مناسب للفرد.
- 7، 8، 9 مستوى ضغط مرتفع (انهيار جسدي أو نفسي تام) ويؤدي إلى مستوى أداء منخفض للفرد (ختاتنة و أبو سعد، 2010: 156).

وعلى هذا الأساس تنصح الأخصائية النفسية ساندرادونالدسون بضرورة أن يتعرف كل انسان على درجة الضغوط التي تعتبر حافزا على زيادة كفاءة الأداء والدرجة التي تضر بالصحة. وهي تقول أن الانسان يستطيع العمل بقمّة نشاطه تحت الضغط لفترة قصيرة، ولكن بعد قليل يتحول الضغط من كونه عاملا إيجابيا إلى كونه إجهادا حقيقيا يقود بعد فترة إلى المرض. (نقلا عن بقيون، 2007: 216)

كما نجد حالات انعدام ضغط العمل و حالات الضغط العالي مرتبطان بالأداء الضعيف، في حين يبدو و كأن المستويات المعتدلة من ضغط العمل ترتبط بأفضل الأداء. ونظرا لأن العلاقة بين الأداء والضغط معقدة، فقد لا ينطبق الشكل أعلاه على العلاقة بين الأداء، وجميع مصادر الضغط الأخرى.

فهناك عوامل أخرى قد تؤثر على التفاعل بين الأداء المهني وضغط العمل؛ فعلى سبيل المثال، أشارت إحدى الدراسات إلى أن أثر ضغط العمل على الأداء المهني للممرضات يتأثر بمشاعر الاكتئاب. بعبارة أخرى، أدى ضغط العمل إلى ظهور مشاعر الاكتئاب للعاملات، وهذه المشاعر أدت بدورها إلى انخفاض كفاءة الممرضات المهنية، وظهور مشكلات في علاقتهم مع زملائهم (ريجيو، 1999: 301).

هذا ما جاءت به دراسة أحمد محمد الزعفراني (2013) تحت عنوان "الضغوط النفسية وعلاقتها بالاكتئاب والأداء الوظيفي لدى عينة من العاملين الفنيين بمستشفيات العاصمة المقدسة الحكومية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق في الضغوط النفسية والاكتئاب الذي يعاني منها العاملين الفنيين بمستشفيات العاصمة المقدسة التي قد تُعزى إلى الجنس ونوع المستشفى والخبرة والدخل الشهري والحالة الاجتماعية والكشف عن العلاقات بين الضغوط النفسية ومتغيراتها والاكتئاب والأداء الوظيفي لدى العاملين الفنيين بمستشفيات العاصمة المقدسة حيث تكونت عينة الدراسة من (400) من العاملين الفنيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، وتم تطبيق ثلاثة أدوات عليهم وهي مقياس الضغوط النفسية للعاملين بالمجال الصحي الذي تكون من (39) عبارة، وكذلك تم تطبيق مقياس الاكتئاب المكون من (21) عبارة ومقياس الأداء الوظيفي المكون من (22) عبارة.

وقد أسفرت نتائج التحليل عن وجود فروق دالة إحصائية في الضغوط النفسية وبعده الصراعات التنظيمية تُعزى إلى الجنس في اتجاه الإناث.

- وتبين وجود فروق دالة إحصائية في درجات الضغوط النفسية لبعده الصراعات التنظيمية تُعزى إلى نوع المستشفى لصالح العاملين بالمستشفيات الحكومية مقابل العاملين بالمستشفيات التي تشغل ذاتيا.
- كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجات الضغوط النفسية الكلية وأبعادها تُعزى إلى الخبرة والدخل والحالة الاجتماعية.
- ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الضغوط النفسية الكلية وبعده الصراعات التنظيمية وعبء العمل مع المرضى التي تُعزى إلى سنوات العمل بالمستشفى لصالح الذين مدة عملهم بالمستشفى أقل من عام مقابل 5 سنوات فأكثر.

- تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الاكتئاب تُعزى إلى الجنس في اتجاه الإناث.
- وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الاكتئاب تُعزى إلى نوع المستشفى لصالح العاملين بالمستشفيات الحكومية المشغلة ذاتياً مقابل العاملين بالمستشفيات الحكومية.
- و اتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الاكتئاب التي تُعزى للخبرة وللدخل الشهري.
- كما وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الاكتئاب التي تعزى لسنوات العمل بالمستشفى لصالح الذين مدة عملهم بالمستشفى أقل من عام مقابل 5 سنوات فأكثر.
- و تبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الاكتئاب التي تعزى للحالة الاجتماعية لصالح المطلقين والمطلقات مقابل المتزوجين والمتزوجات ولصالح الأعزب مقابل المتزوجين ولصالح المطلقين مقابل العزاب.
- و تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية وأبعادها والأداء الوظيفي، وكذلك بين الاكتئاب والأداء الوظيفي بينما لم يتبين وجود علاقة بين الضغوط النفسية وأبعادها والاكتئاب.

**أوصت الدراسة بـ:** معالجة أسباب الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملين الفنيين بالمستشفيات الحكومية في العاصمة المقدسة.

أما عن علاقة ضغط العمل بالتغيب والاستقالات؛ فهناك قدر كبير من البحوث المتصلة بهذه المسألة (ريجيو، 1999: 301) هذا ما جاءت به لجنة الرقابة للإنتاجية في القطاع الأوروبي لسنة 2000 أنه أكثر من 50% من حالات الغياب عن العمل تعود إلى الضغوط وتشير في ذات الصدد الهيئة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل لسنة 2000 أن موظف أوروبي من ثلاثة مصاب بضغط العمل (مكي، 2007: 109).

إذ وجد "جوبتا" و "بيير" (Gupta & bheer) ارتباطاً بين التغيب و الاستقالات من جهة، وضغط العمل في عدة وظائف متباينة، ولدى عدة مؤسسات كبرى. لكن دراسة أخرى في إحدى شركات الطعام في الولايات المتحدة استنتجت أن ضغط العمل العالي مصحوباً بمستويات منخفضة من الإخلاص للمؤسسة يفيدان معا في التنبؤ بالاستقالات الطوعية (نقلا عن ريجيو، 1999: 301).

كما أشارت دراسة (Arsenault) إلى أن زيادة ضغوط العمل الصادرة من بيئة العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع معدلات الغياب وانخفاض في الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي وهذان العاملان يؤثران مباشرة على الأداء (نقلاً عن شويطر، 2011: 37).

في حين نجد دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2009) تحت عنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"

التي تهدف إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، حيث هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي (53,13%) وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة (82,49%) كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد اوصت الدراسة:

بعقد برامج تدريبية للمدراء لتقديم مزيد من الإبداع ، وتوزيع أعباء العمل على العاملين بطريقة منصفة ومتساوية.

دراسة الدوسري(2005) وهي بعنوان "ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية علي مستوى شرطة المنطقة الشرقية"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وخلصت إلى النتائج وهي: أن مستوى



ضغوط العمل الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط نسبياً، إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل من أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي، طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبئ العمل، غموض الدور. إن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفع نسبياً. وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي (نقلا عن أبو العلا، 2009: 60-61).

إذا كان ضغط العمل يسبب الاستقالات والتغيب فهذا يعني أن ضغط العمل سببا في أمراض معينة (ريجيو، 1999: 302)، فقد نجد 16% من أمراض الدم والشرابين التي تصيب الرجال في أوروبا و 22% مما يصيب النساء تعود إلى ضغوط العمل و أمراض أخرى لنفس السبب مثل إصابات العضلات والعظام واضطرابات الصحة الذهنية. وهذا حسب المؤسسة الأوروبية لمراقبة شروط الحياة اليومية والإنسانية لسنة 2000، كما تشير اللجنة الأوروبية للاستخدام والشؤون الاجتماعية لسنة 2000 أن ضغوط العمل تؤدي إلى خسارة 20 مليار أورو في السنة، لجهة الوقت الضائع وتكاليف العلاج (مكي، 2007: 109).

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الآثار السلبية للضغط فلم تقتصر فقط على الفرد بل على المنظمة ككل ويلبها في ذلك اقتصاد البلاد.

"الأفراد الذين يعملون كثيرا، لساعات طويلة، ويتعرضون دائما لمصادر ضغط عمل متباعدة، لفترات طويلة، قد يصبحون ضحايا للعمل، ويشعرون بأنهم مستهلكون" (ريجيو، 1999: 302).

هذا ما توضحه دراسة "بيورك و ريتشارد سون" :

قامت بدراسة ضغوط العمل المرتبطة بممارسة مهنة الطب من خلال دراسة طويلة على عينة شملت (2087) طبيبا في كندا، تم في هذه الدراسة استخدام أداة استبيان تتضمن عدة مقاييس منها مقياس لمصادر ضغوط العمل، و مقياس عام للضغوط، إضافة إلى مقاييس للرضا الوظيفي، و بلغت نسبة الاستبيان الراجعة (60%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، و تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن هناك عددا من العوامل المسببة لضغوط العمل لدى الأطباء منها، حجم العمل، المشاكل الاقتصادية، الهموم العائلية، المرض، المنظمة، الزملاء، إجمالي ساعات العمل، مدة المناوبات، المتطلبات المهنية (نقلا عن فاتح، 2008: 10).

كما أن للضغوط آثارا على الأداء فإنها كذلك تترك آثارا على الرضا الوظيفي، والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالتوقعات الفردية عن العمل والمنظمة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد، ومن خلال إشباع الاحتياجات النفسية و الاجتماعية التي كلما انخفض اشباعها من خلال عمله شعر الفرد بالإحباط الوظيفي خاصة عندما تزداد حدة الضغوط لديه زيادة ملحوظة، مما قد يؤدي إلى تعطل العمل وعدم استمرارية العامل في الأداء حتى يصل إلى مرحلة متدنية، بسبب زيادة الضغوط التي يواجهها في العمل.

وكلما زاد الرضا الوظيفي عن العمل قلت الضغوط وعلى العكس أيضا، فكلما قلت الضغوط زاد الرضا الوظيفي. وفي كلتا الحالتين فإن ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي، يؤدي بدرجة كبيرة إلى زيادة وكفاءة الأداء الوظيفي (المطيري، 2010: 45-46).

وهذا ما أشارت إليه دراسة "فدوى فرحات دربي" (1999) حول "علاقة الاجهاد المهني للرضا الوظيفي وبعض العوامل الديموغرافية لدى اطباء في مدينة بنغازي"

كان هدف الباحثة التعرف على مصادر الاجهاد المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي وصلت العينة المختارة الى (96) طبيبا وطبيبة في مستشفيات مدينة بنغازي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وقامت الباحثة بتطبيق مقياس الاجهاد المهني والرضا الوظيفي على العينة المختارة وتم حساب صدق المقياسين بطريقة الصدق الذاتي والذي كان بمقياس الاجهاد المهني (0.98) ولمقياس الرضا الوظيفي (0.98) بالإضافة الى حساب صدق التكوين الفرضي لأبعاد الاجهاد المهني والتي كانت اغلبها فوق (0.82) بينما لأبعاد الرضا الوظيفي كانت اغلبها فوق (0.77) اما الثبات فقد حسب بمعادلة الفاكرومباخ وصل الى (0.96) لمقياس الاجهاد المهني وبطريقة إعادة التطبيق الى (0.78) اما مقياس الرضا الوظيفي حسب معادلة الفاكرومباخ وصل إلى (0.97) وبطريقة إعادة الاختبار ما بين (0.60-0.73) وهي كلها عند مستوى (0.001)، وباستخدام الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات والانحرافات واختبار "t" وتحليل التباين والارتباط، تبين وجود فروق معنوية بين الأطباء على مقياس الإجهاد المهني، وكان الأطباء أكثر تعرضا للإجهاد حسب المتوسطات والانحرافات المبينة، كذلك وجد ان هناك فروق دالة إحصائيا وفقا لتحليل التباين بين الإجهاد المهني والمتغيرات الديموغرافية حيث وجدت الباحثة أن الإناث أكثر تعرضا للإجهاد من الذكور وأن الأطباء ذوي الخبرة هم الأكثر تعرضا للإجهاد المهني من الجدد نظرا لتوقف العمل عليهم لخبرتهم، ووجدت الباحثة أن الأطباء الأكثر رضا عن عملهم هم الأقل

إجهادا من الأطباء الأقل رضا عن عملهم وان ما سبق يرتبط بأبعاد الرضا على الرواتب والعمل وفرص الترقى وزملاء العمل وإدارة المنظمة (نقلا عن طه، ياسين، 2006: 10).

في حين نجد دراسة "بن معتاد عايد الروقي" (2003) تحت عنوان "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط الإدارية لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

كشفت العلاقة بين الضغوط الإدارية و الأداء والرضا الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

التعرف على الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة والمتمثلة في (العمر، الرتبة، الراتب، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، التخصص) ومدى اختلاف هذه الخصائص باختلاف مستويات الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي.

حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع (350) استبانة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (350) وذلك في فترة التوزيع، واستعاد منها (297) استبانة واستعاد (27) منها لعدم صلاحيتها وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (270) استبانة.

#### أهم النتائج:

1- اتضح أن مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يصل إجمالاً إلى حدود الوسط، وأن أكثر الضغوط التي تواجه أفراد مجتمع الدراسة يعود مصدرها إلى نمط الشخصية.

2- ارتفاع مستوى أداء الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

3- اتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة يصل إلى حدود الوسط وأن أكثر أبعاد الرضا شيوعاً بين أفراد مجتمع الدراسة هو العلاقة مع الآخرين.

4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضا الوظيفي.

5- وجود علاقة إرتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الأداء والرضا الوظيفي.

6- وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الأداء والرضا الوظيفي تختلف باختلاف بعض الخصائص الديمغرافية.

7- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الضغوط الإدارية باختلاف الخصائص الديمغرافية.

كما لفاعلية الذات أهمية في مواجهة الضغوط: حيث يرتبط مفهوم فاعلية الذات بشكل موجب بمرحلة التغيير، فالأفراد ذو فاعلية الذات المرتفعة يكونون أكثر استعداداً للتغيير. ولكن لا ينطبق ذلك على الإناث -وخاصة في المجتمعات العربية- حيث تدرك الإناث أن تعليمهن لسنوات طويلة ماضية لا يفيد في تحقيق رغباتهن في تغيير نمط حياتهن حتى تصبحن مستقلات ومعتمدات على أنفسهن بدلاً من خضوعهن للأسرة ثم للزوج بعد زواجها.

وبعكس ما سبق نجد أن الذكور قد يكونون أكثر فاعلية للذات من الإناث. وإذا كانت الأنثى -نتيجة التنشئة الاجتماعية- تتسم بانخفاض فاعلية الذات فهذا من شأنه أن يجعلها غير قادرة على مواجهة أحداث الحياة الضاغطة حيث أن فاعلية الذات هي أحد الخصائص التي من شأنها أن تقي الفرد من وطأة التأثير السلبي للأحداث الضاغطة. ففاعلية الذات كما تتطوي على الثقة بالنفس وإدراك التحكم وتقييم الفرد لمدى كفايته وفاعليته في مواجهة المواقف بما في ذلك تلك التي بها عناصر من الضغوط والشدة غير المتوقعة إنما تؤثر في مدى كفاءة الفرد في مواجهة ومعالجة الأحداث، كما تنتبأ بمجموعة عريضة من الاستجابات التكيفية بما في ذلك إستجابات الصمود في مواجهة الفشل (فايد، 2005: 373).

هذا ما أتت به دراسة "عطاف محمود أبو غالي" (2012) تحت عنوان "فاعلية الذات وعلاقتها بضغط الحياة لدى الطالبات المتزوجات في جامعة الأقصى"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين فاعلية الذات وضغوط الحياة لدى الطالبات المتزوجات في جامعة الأقصى، والتعرف على مستوى كل من فاعلية الذات وضغوط الحياة لديهن، كذلك التعرف على أكثر مجالات ضغوط الحياة شيوعاً لدى الطالبات المتزوجات، وتكونت عينة الدراسة من (160) طالبة متزوجة في جامعة الأقصى. واستخدمت الدراسة مقياسي فاعلية الذات وضغوط الحياة من إعداد: الباحثة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين فاعلية الذات وضغوط الحياة لدى الطالبات المتزوجات، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية

الذات منخفض، حيث يقل عن 60% كمستوى افتراضي، بينما مستوى ضغوط الحياة مرتفع، ويزيد عن 60% كمستوى افتراضي، كما أظهرت نتائج الدراسة: أن مجال ضغوط الأبناء جاء في الترتيب الأول ونسبة 76.1% تلتها على التوالي مجالات: ضغوط الزوج بنسبة 70.5%، ثم ضغوط الدراسة بنسبة 66.8%، ثم ضغوط اقتصادية بنسبة 64%، فضغوط العلاقات الاجتماعية بنسبة 61.4%، بينما نسبة الدرجة الكلية كانت 67.8%، كما أظهرت نتائج الدراسة: وجود فروق في ضغوط الحياة بين الطالبات المتزوجات من ذوات فاعلية الذات المرتفعة والمنخفضة لصالح ذوات فاعلية الذات المنخفضة.

كما قام "باباك وآخرون" (Babak et al. 2008) بدراسة هدفت إلى فحص الصحة النفسية وعلاقتها بالضغوط المدركة وفاعلية الذات المدركة لدى المراهقين الذكور من الطلاب الإيرانيين، وتكونت عينة من طلاب المدارس العليا ( 866 ) طالباً من طلاب المدارس العليا في إيران، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية الذات تؤثر على الصحة النفسية والاستجابة للضغوط لدى المراهقين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن من لديهم فاعلية الذات مرتفعة؛ يستطيعون مواجهة الضغوط وصحتهم النفسية جيدة، بينما ممن لديهم فاعلية الذات منخفضة؛ يصعب عليهم التعامل مع الضغوط أو مواجهتها (نقلا عن أبو غالي، 2012: 627).

دراسة "عبد الفتاح صالح خليفات و شرين محمد المطارنة" (2010) تحت عنوان "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

تم تطوير استبانتيين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة (985) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يحدّ من مستوى الضغوط لديهم.

## دراسة "سليم نعامة و أنور جميل علي" (2011) تحت عنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

هدف البحث إلى معرفة الفروق بين أفراد عينة البحث على مقياس مصادر الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذا البحث استناداً إلى مجموعة من المتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي). وتكونت عينة الدراسة من (120) عاملاً وعاملة من موظفي مكتبة الأسد الوطنية، وتمثل هذه العينة ما نسبته (30%) من مجتمع البحث الأصلي. واعتمدت الدراسة على أدواتي مقياس الضغوط المهنية، ومقياس الأداء الوظيفي.

### وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

- أكثر مصادر الضغوط المهنية شيوعاً هو المصدر السادس "الضغوط الناتجة من المردود المادي".
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات البحث (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).  
وتوصل البحث إلى عدد من المقترحات منها:
  1. تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع المراجعين.
  2. العمل على تخفيف ضغوط العمل للعاملين في المكتبات الأكاديمية بتفعيل الاتصال الإنساني بين المراجعين المستفيدين وبين العاملين.

## دراسة الكحلوت ونصر (2006) عنوانها "الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا"

هدفت إلى الكشف عن مدى شيوع الضغوط المدرسية ومستوى الأداء والعلاقة بينهما. وتكونت عينة الدراسة من "66" من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا من الجنسين بواقع "34" من المعلمين و"32" من المعلمات" بمحافظة غزة وشمالها. وتمثلت الأدوات التي استخدمها الباحثان بمقياس الضغوط المدرسية واستبانته ملاحظة الأداء من إعداد الباحثين. أظهرت نتائج الدراسة أن الضغوط المدرسية شائعة عند أفراد العينة من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا عند مستوى 55.19%، وأن الضغوط المدرسية تتدرج في سلم أعلاه ضغوط سلوكيات التلاميذ وأدناه ضغوط العلاقة مع المدير. كما أن أداء المعلمين يقع عند مستوى 77.95%. وأن الأداء يتدرج في سلم أعلاه المجال الشخصي والإداري وأدناه مجال التقييم

والتقويم. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين الضغوط المدرسية وأداء معلمي التكنولوجيا (نقلا عن بن عمار، 2010: 52-53).

### دراسة ماجدة المصري و هلا المصري (2010) تحت عنوان "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة النجاح الوطنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الضغوط التي يتعرض لها العاملين في جامعة النجاح الوطنية و تأثيرها على الأداء الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة. و لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة و تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وتم توزيعها على العاملين في جامعة النجاح. وبعد عملية جمع الإستبانات تم ترميزها و إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### النتائج:

اتضح أنه لا يوجد علاقة بين الضغوط الوظيفية و الأداء عند العاملين في الجامعة، وتبين أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة ونوع النشاط. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط ضعيف بين الضغوط و الأداء أي أن الضغوط الوظيفية لم تؤثر سلبا على الأداء.

### دراسة عبد القادر سعيد بنات (2009) عنوانها "ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل و الأداء الوظيفي و طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

شملت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية تناولت كلا من ضغوط العمل الداخلية، ضغوط العمل الخارجية، المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة قطاع غزة وبلغ عددهم (440) موظف وموظفة وقد تم استخدام العينة العشوائية وشكلت عينة الدراسة عدد (250) استبيان بنسبة (56.8%) من مجتمع الدراسي الأصلي، وكان عدد الاستبيانات المستردة (214) استبيان بنسبة استرداد (85.6%) من عينة الدراسة. وتكون الاستبيان من (98) فقرة قسمت على أربعة أجزاء: المتغيرات الشخصية والتنظيمية، ضغوط العمل الداخلية، ضغوط العمل

الخارجية، الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية في اختبار الإشارة، و اختبار مان-وتني، واختبار كروسكال-ولاس.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

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

دراسة مساعد سلامة عطية الشراري (2012) عنوانها "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تصميم استبانة تكونت من (43) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة مكونة من (68) من مدراء الدوائر الإدارية في جامعة الجوف، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مستوى ضغوط العمل من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها جاءت ضمن مستوى متوسط.
- أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها جاء كبير.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جميع مجالات ضغوط العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالات عبء العمل، وغموض الدور، والأداة ككل تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والعمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين



المتوسطات الحسابية الخاصة بمجال (ساعات العمل، والضغوط الاجتماعية) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى ضغوط العمل في جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها ومجالاتها تُعزى لمتغير الخبرة عند جميع المجالات والأداة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى الأداء الوظيفي في جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها تُعزى لمتغير الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير العمر.

وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة إجراء دورات تدريبية للعاملين الإداريين باستمرار، ومراعاة تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين بجامعة الجوف.

ركزت الدراسات المذكورة سابقا على الضغوط وعلاقتها ببعض المتغيرات وكذا علاقتها بالأداء الوظيفي، فقد نجد الأفراد يتفاوتون في طرق تعاملهم و مواجهتهم لهذه الضغوط من خلال الأساليب التي يتبعونها، والاستراتيجيات التي يستخدمونها، وكيفية إدراكهم لهذه الضغوط.

هذا ما ستوضحه دراسة الهنداوي (1994) تحت عنوان: "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل، وكذلك قياس العلاقة بين ضغط العمل وبعض المتغيرات، كما كان من أهدافها تقديم بعض الاستراتيجيات للتعامل مع مشكلة الضغوط وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين من جنسيات مختلفة يعملون في قطاع المستشفيات السعودية، وكان من نتائج الدراسة وجود فروق في إدراك الأفراد لمسببات ضغوط العمل وفقاً لجنسياتهم، وأن العاملين من غير السعوديين يشعرون بمستوى ضغط أعلى، كما أشارت الدراسة إلى بعض الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل ومنها: العلاج الروحي، والتغذية المرتدة الحيوية، نظم الحوافز وتقييم الأداء، وبرامج مساعدة العاملين (نقلا عن الضريبي، 2010: 683).

دراسة ليلي الشريف (2003) تحت عنوان: "أساليب مواجهة الضغط النفسي وعلاقتها بنمطي الشخصية (أ- ب) لدى أطباء الجراحة القلبية والعصبية والعامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الضغط النفسي، والتعرف على أساليب المواجهة التي يستخدمها الأطباء، وقد أجريت الدراسة على (152) طبيباً وطبيبة، وقد استخدم لهذا الغرض قائمة أعراض الضغوط (leatz)، واستبانة أساليب مواجهة الضغوط النفسية، واستبانة نمطي الشخصية (A-B).

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الضغط النفسي ونمط الشخصية (A)، كما أشارت إلى أن أفراد العينة لديهم درجة متوسطة من الضغط النفسي، ويرجع ذلك إلى استخدامهم أساليب فعالة في مواجهة الضغط النفسي مثل أسلوب حل المشكلة، والمواجهة الفعالة.

كما خلصت الدراسة إلى ضرورة إعداد برامج لإدارة الضغوط النفسية في العمل (نقلا عن الضريبي، 2010: 685).

دراسة عبد الله الضريبي (2010) تحت عنوان "أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأساليب التي يتبعها العمال لمواجهة الضغوط النفسية المهنية التي يتعرضون إليها ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في أساليب مواجهة الضغوط تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر لدى عمال مصنع زجاج القدم بدمشق. أجريت الدراسة على ( 200 ) عامل اختيروا بالطريقة العشوائية العرضية. وقد طبق الباحث مقياس أساليب مواجهة الضغوط النفسية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الأساليب الإيجابية أكثر استخداماً من الأساليب السلبية لدى أفراد عينة البحث.
2. وجود أثر للتفاعل بين المؤهل التعليمي، والعمر في أساليب مواجهة الضغوط لدى أفراد عينة البحث.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أساليب مواجهة الضغوط (المواجهة والتحدي، واللجوء إلى الدين، إعادة التقييم الإيجابي للمشكلة) وفي الدرجة الكلية للأساليب الإيجابية تعزى للمؤهل العلمي (أساسي، ثانوي)، وذلك لصالح حملة الشهادة الثانوية. ولم توجد فروق في استخدام الأساليب السلبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. وجود فروق في استخدام الأساليب الإيجابية جميعها، وكذلك الدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح فئة الخبرة الأكبر (أكثر من 10 سنوات)، وكذلك في استخدام أسلوب التنفيس الانفعالي والدرجة الكلية للأساليب السلبية، وذلك لصالح فئتي الخبرة الأصغر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الأساليب الإيجابية جميعها، وفي الدرجة الكلية لهذه الأساليب تعزى لمتغير العمر، وذلك لصالح الفئة العمرية الأكبر (أكثر من 50 سنة)، وفي استخدام أسلوب التنفيس الانفعالي والدرجة الكلية للأساليب السلبية، وذلك لصالح فئتي العمر الأصغر (20-35 سنة)، (36-50 سنة).

### التعليق على الدراسات السابقة:

قد تم عرض (17) دراسة سابقة متعلقة بكل من الضغوط النفسية المهنية والأداء الوظيفي واستراتيجيات التصرف وتم ترتيبها على أساس أهمية العناصر المؤثرة في العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي. وتتضمن هذه الدراسات عدد من الخصائص وهي:

تركز عدد من الدراسات على ضغوط العمل في المجالات التي يوجد بها ضغوط في العمل مثل مجال التعليم كدراسة (الكلوت ونصر 2006)، والدراسات التي تحدثت عن ضغوط العمل في المجال الصحي كدراسة (الزعراني 2013)، ودراسة (بيورك وريتشاردسون ، د.ت)، (دربي 1999)، (الهنداوي 1994)، ودراسة (الشريف 2003)، ووجود دراسات ركزت على ضغوط العمل في المجال الشرطي والأمني مثل دراسة (الدوسري 2005)، ودراسة (الروقي 2003)، ودراسة (أبو العلا 2009)، ووجود دراسات ركزت على ضغوط الحياة لدى الطلبة كدراسة (أبو غالي 2012) ودراسة (باباك وآخرون 2008).

يتبين كذلك أنها تباينت من حيث الهدف، فبعضها ركز على مستوى ضغوط العمل، وبعضها هدف إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل وأساليب مواجهتها كدراسة (الشريف 2003) ودراسة (الهنداوي 1994) ودراسة (الضريبي 2010).

وهناك دراسات ربطت ضغوط العمل بالأداء الوظيفي كدراسة (خليفات والمطارنة 2010)، ودراسة (ماجدة وهلا المصري 2010)، ودراسة (بنات 2009)، دراسة (نعامة وعلي 2011) ودراسة (الشراري 2012).

وقد كانت أحدث هذه الدراسات قد أجريت عام (2013) وأقدمها أجريت عام (1994)، وقد غلب على تلك الدراسات المنهج الوصفي، حيث استفادت الباحثة منها في بناء أداة الاستبيان.

كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين الضغوط النفسية و الاكتئاب والأداء الوظيفي، وكذا فعالية الذات كما أوضحت العلاقة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي والصحة النفسية.

كما توجد أساليب مشتركة يستخدمها الافراد للتعامل مع ضغوطاتهم النفسية ومنها: العلاج الروحي، التغذية المرتدة الحيوية، نظم الحوافز وتقييم الأداء، وبرامج مساعدة العاملين، أسلوب حل المشكلة، والمواجهة الفعالة.

كما هناك اختلاف في استخدام هذه الأساليب وقد يرجع ذلك إلى اختلاف أدوات الدراسات وكذلك العينات التي طبقت عليها تلك الأدوات.

وبعد استعراض الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتفق مع أغلب الدراسات السابقة المشار لها في متغير ضغوط العمل وكذا علاقتها بمتغير الأداء الوظيفي وأنها أقرب الدراسات إلى الموضوع الحالي.

وما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وعلى حد علم وإطلاع الباحثة لم نتطرق أي من الدراسات السابقة إلى العلاقة بين استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوط المهنية وفعالية الأداء، كما تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وهي (شركة سوناطراك نشاط المصب لولاية وهران).

وتأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع استراتيجيات التصرف اتجاه ضغوط العمل وعلاقتها بفعالية الأداء. وإظهار الآثار السلبية للضغوط على الأداء التي تواجهها (شركة سوناطراك نشاط المصب) وإتباع الأسلوب الأمثل للتكيف ومواجهة الضغوطات.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية

## أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

### تمهيد

يحتوي الجانب الأول من هذا الفصل على أهمية الدراسة الاستطلاعية، المجال الجغرافي ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة، والإجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لكل من اختبار الكوبيغ (CISS) و اختبار الضغط المهني (JSS) و استبيان فعالية الأداء.

### 1- أهمية الدراسة الاستطلاعية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- كشف مدى صلاحية الأدوات المستعملة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- التحقق من فهم الفقرات الخاصة بالاختبارين وكذا الاستبيان.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس (الصدق والثبات).

### 2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداءً من يوم الأحد 09 جوان 2013 إلى غاية يوم الاثنين 17 جوان 2013 بشركة سوناطراك "نشاط المصب" *Activité Aval*. إن مؤسسة سوناطراك تتشكل من 4 نشاطات: نشاط المنبع، نشاط نقل خط الأنابيب، نشاط المصب، نشاط التسويق كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي لمجموعة سوناطراك أنظر الملحق رقم (01).

### تقديم نشاط المصب " *Activité Aval* ":

من خلال هذه النشاطات المختلفة لمجموعة سوناطراك تطرقت الباحثة في الدراسة الميدانية لمديرية " سوناطراك نشاط المصب" الكائنة بحي جمال الدين بوهران وهي التي تسهر على إدارة المركبات تميع الغاز بأرزيو وسكيدة.

بحيث يكمن نشاط المصب في المهام الضرورية في استغلال الوحدات العامة الموجودة في تسهيل الغاز الطبيعي وغاز البترول المميع وفصل لـ: GPL بتنفيذ خطة التنمية في عمليات تكرير النفط والغاز، وإدارة مراقبة الشركات التابعة والموكلة لعقد (التكرير الكيميائي).

يسهر نشاط المصب على ضمان تجهيز ونقل الهيدروكربونات حسب مهامها الرئيسية :

- تسهيل الغاز الطبيعي .
- تكرير النفط.
- البتروكيماوية التقنية .
- دراسات وتطورات الجديدة للتكنولوجية.
- فصل GPL.
- غاز الاصطناعي (أزوت - هيليوم - ماركور ) .
- ويهتم نشاط المصب بفرع البحث التكنولوجي الذي نشأ في جويلية 2009 والهدف من ذلك إطفاء الطابع الرسمي على دور التكنولوجيا في مجال تكرير والتسويق المنشط ، ومهمة البحث والتكنولوجية هو تعزيز قدراته العلمية لمساعدة الوحدات التنفيذية والمطورة لخبرتها في مجال الابتكار .
- سوناطراك نشاط المصب يهدف من جهة إلى تعزيز طاقاتها الإنتاجية ومن جهة أخرى تعزيز وتنويع حقيبتها النشاطية.

#### تعريف مؤسسة سوناطراك (نشاط المصب):

"نشاط المصب" هو المقر و الفرع الرئيسي لشركة سوناطراك على مستوى الغرب، كان يسمى سابقا « LTH : Liquéfaction et Transformation des Hydrocarbures » أي "تمميع و تحويل المحروقات"، ثم توسع نشاطه ليشمل جميع المواد الهيدروكربونية و أصبح يعرف بـ "نشاط المصب"، و نذكر من مهامه الرئيسية :

- ✓ إعداد و تطبيق سياسات و إستراتيجيات التسيير و الاستثمار و التنمية للمصب البترولي و الغازي.
- ✓ تسيير و استغلال الأجهزة الموجودة الخاصة بتمميع الغاز الطبيعي (GNL) و فصل غاز البروبان المميع (GPL).
- ✓ التطبيق بالشراكة لمخطط تنمية المصب البترولي و الغازي.
- ✓ متابعة و تسيير الحقيبة المالية لفرع الشركة، كما تقوم بالإشراف على المركبات الواقعة في بطيوة و أرزيو و التنسيق فيما بينها.
- ✓ تنظيم ندوة سنوية لإطارات المؤسسة للتداول حول القضايا الهامة و التي لها علاقة بمهام نشاط المصب و التي يحدد موضوعها و محتواها خلال ندوة إطارات سوناطراك.

✓ عرض التقارير الخاصة بتنظيم و نتائج الندوة على المديرية العامة.

يحتوي "نشاط المصب" على الفروع التالية :

- أربع مركبات لتميع الغاز الطبيعي (GL1Z-GL2Z-GL4Z-GL1K) بطاقة إجمالية تقدر بـ 24 مليون طن في السنة، وهي تملك في حدود 42% من القدرة العالمية فيما جاء لتميع الغاز، وتحتل بذلك المرتبة الأولى عالميا لإنتاج الغاز الطبيعي السائل.
- مركبين لفصل غاز البروبان المميع GP1Z, GP2Z بطاقة إجمالية تقدر بـ 8,6 مليون طن سنويا، وهي تحتل بذلك المرتبة الثانية عالميا.
- ثلاث وحدات للإنتاج الصناعي: NAFTEC لتكرير البترول، ENIP للبتروكيمياء، HELIOS لإنتاج الهليوم و الآزوت السائل.
- ثلاث وحدات للخدمة: SOMIZ (للصيانة بأرزيو)، SOMIK (للصيانة بسكيدة)، و SOTRAZ (لنقل).
- مؤسستين لتسيير المنطقتين الصناعيتين : DRIA بأرزيو و DRIK بسكيدة.

أنظر الملحق رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك (نشاط المصب (Activité Aval)

### 3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

احتوت عينة الدراسة الاستطلاعية على 30 فردا من متحكمين، إطارات وإطارات سامون من مختلف المصالح. والجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	05	16,66
41-31	18	60
53-42	06	20
أكثر من 54 سنة	01	3,33
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (1) يتضح لنا كيف يتوزع أفراد العينة حسب فئات السن حيث أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (30-20) سنة تمثل نسبة مقدرة بـ 16,66% ، في حين تأتي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (41-31) سنة بنسبة 60%، وتليها فئة (53-42) سنة بنسبة 20%، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة الأكثر من 54 سنة والمقدرة بـ 3,33% وتعتبر أصغر نسبة.



جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
26,66	08	ذكر
73,33	22	أنثى
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور 26,66% بينما تمثل نسبة الإناث 73,33% وتعتبر أكبر نسبة.

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
10	03	ثانوي
90	27	جامعي
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ 90% ويليهما المستوى الثانوي بنسبة مقدرة بـ 10%.

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
16,66	05	أعزب
80	24	متزوج
3,33	01	مطلق
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن 16,66% من أفراد العينة عزاباً، و 80% متزوجاً في حين تمثل نسبة المطلقين 3,33%.

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الاجتماعية المهنية
16,66	05	متحكم
80	24	إطار
3,33	01	إطار سامي
100	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية حيث تمثل نسبة المتحكمين 16,66%، في حين بلغت نسبة الإطارات 80% أما نسبة الإطارات السامون بلغت 3,33%.

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
16,66	05	أقل من 5 سنوات
60	18	من 6 إلى 16
23,33	07	من 17 إلى 27
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (6) أن أفراد العينة الأقل من 05 سنوات تمثل نسبة 16,66% بينما ترجع نسبة 60% للأفراد الذين لهم أقدمية ما بين 06 إلى 16 سنة، في حين بلغت نسبة الأقدمية للأفراد ما بين 17 و 27 سنة 23,33%.

#### 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الطالبة على مقياسين واستبيان؛ المقياس الأول يقيس استراتيجيات التصرف (CISS) Coping، والمقياس الثاني يقيس الضغط المهني (JSS)، أما الاستبيان فيقيس فعالية الأداء.

##### 1. مقياس استراتيجيات التصرف (CISS) Coping:

يعتبر مقياس استراتيجيات التصرف للمواقف الضاغطة (CISS) Coping، جزء من اختبارات الشخصية التي تلعب دوراً رئيسياً في توازننا الجسدي، النفسي والانفعالي عند مواجهة أحداث أو مواقف محبطة.

إن سلم (CISS) يسير بطريقة ذاتية ويعتمد في تطبيقه على الورقة وقلم الرصاص، يتكون من 48 فقرة أنظر الملحق رقم (03)، تتوزع كالاتي:

- 16 عبارة تقيس بعد المشكل (Tache).
- 16 عبارة تقيس بعد الانفعال (Emotion).
- 16 عبارة تقيس بعد التجنب (Evitement).

تتوزع الوحدات الخاصة بقياس بعد التجنب إلى سَلْمين فرعيين:

- التسلية (Distraction) يشمل 08 فقرات.
- الدعم الاجتماعي ( Diversion social ) يشمل 05 فقرات وللتوضيح أكثر، سيتم إدراج الفقرات الخاصة بكل بعد.<sup>1</sup>

الفقرات التي تحدد بعد المشكل (Tache):

(1، 2، 6، 10، 15، 21، 24، 26، 27، 36، 39، 41، 42، 43، 46، 47).

الفقرات التي تحدد بعد الانفعال (Emotion):

(5، 7، 8، 13، 14، 16، 17، 19، 22، 25، 28، 30، 33، 34، 38، 45).

الفقرات التي تحدد بعد التجنب (Evitement):

(3، 4، 9، 11، 12، 18، 20، 23، 29، 31، 32، 35، 37، 40، 44، 48).

1 تمت ترجمة بنود هذا المقياس من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية من طرف مجموعة البحث على مستوى CRASC المتكونة من: كيداني خديجة، قويدري مليكة، شعبان

### الفقرات الخاصة بالبعد الفرعي الأول - التسلية -

(9، 11، 12، 18، 20، 40، 44، 48).

### الفقرات الخاصة بالبعد الفرعي الثاني - الدعم الاجتماعي -

(4، 29، 31، 35، 37).

ويكون تقييم كل عبارة أو وحدة في سلم تكراري خماسي الدرجات، تتراوح ما بين الدرجة

(1) المعبرة عن "أبدا" والدرجة (5) المعبرة عن "كثيرا"، وتتخللها الدرجات التالية (2، 3، 4).

#### ● إجراءات التطبيق: نعتد على الخطوات التالية:

1. يطبق على الأشخاص المحصلين ذو مستوى تعليمي فما فوق، يسمح لهم بالقراءة وفهم الوحدات ومن ثم الاستجابة للمقياس.
2. يجب التأكد بأن الفرد في حوزته قلم رصاص بدون ممحاة أو قلم جاف، قبل البدء في تطبيق المقياس.
3. بعد استراحة المفحوص، نشرح الهدف من المقياس والمتمثل في تكوين فكرة عن تصرف هذا الشخص في حالة تعرضه لوضعية محبطة أو ضاغطة، كما نشجعه على التفكير بدقة في نوع المواقف المقلقة قبل إجاباته.
4. يمكن أن نقدم للمفحوص نسخة نكتب فيها مسبقا اسمه أو نقدم له النسخة ونطلب منه أن يملأ كل البيانات الشخصية الخاصة به.
5. التأكد من أن المفحوص قد قرأ وفهم كل التعليمات و عند الضرورة تقرأ التعليمات للمفحوص، وإذا كان التطبيق جماعي نقرأ التعليمات بصوت مرتفع.
6. التأكد من أن المفحوص قد قرأ بدقة كل عبارة وفهمها، ثم يبدأ بالإجابة بوضع دائرة حول الدرجة التي تناسبه من بين الدرجات الخمسة.
7. إذا قرر المفحوص تغيير إجابته، لا نمحي الإجابة الأولى، بل على المفحوص أن يضع علامة (X) على الإجابة الخاطئة ويحيط مرة أخرى الإجابة المختارة.

#### ● خطوات عملية التفريغ:

- التفريغ يكون عن طريق الأرقام (1، 2، 3، 4، 5)، ولتسهيل عملية التصحيح والتفريغ تم تصميم إستمارة تفريغ أنظر الملحق رقم (04).
- التفريغ يتم في برنامج (Excel) ثم نقلها لبرنامج (SPSS).

● **كيفية إدخال المعلومات في برنامج (Excel):**

- أولا يتم إدخال المعلومات الشخصية: السن، الجنس، المستوى الدراسي، الحالة المدنية، الفئة الاجتماعية المهنية، الأقدمية وفي تفريغ المعطيات نستعمل الأرقام كرموز:
- السن: يوزع حسب الفئات العمرية: 20-30 (01)، 31-41 (02)، 42-53 (03)، أكثر من 54 سنة (04).
  - الجنس: ذكر (01)، أنثى (02).
  - المستوى الدراسي: متوسط (01)، ثانوي (02)، جامعي (03).
  - الحالة المدنية: أعزب (01)، متزوج (02)، مطلق (03)، أرمل (04).
  - الفئة الاجتماعية المهنية: منفذ (01)، متحكم (02)، إطار (03)، إطار سامي (04).
  - الأقدمية: أقل من 5 سنوات (01)، من 6-16 (02)، من 17-27 (03)، أكثر من 28 سنة (04).

● **كيفية إدخال المعلومات الشخصية في برنامج (Excel) كانت نفسها بالنسبة لجميع الأدوات المستعملة في هذه الدراسة.**

● **معالجة المعطيات تكون من خلال برنامج (SPSS).**

**ملاحظة:** اعتمدت الباحثة في مقياس إستراتيجيات التصرف (CISS) Coping على النسخة التي تمت ترجمتها وتكييفها من طرف مجموعة البحث على مستوى مركز البحث في الأنثربولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC المتكونة من الباحثين: كبداي خديجة، قويدري مليكة، شعبان الزهراء، فراحي فيصل (2006) تم أخذها من التقرير النهائي للدراسة وكذا الاستعانة بمذكرة الدكتوراه للباحثة كبداني خديجة (2007)، تحت عنوان التوظيف النرجسي لدى حالات الاكتئاب الإرتكاسي (دراسة سيكو - باثولوجية من خلال الكوبينغ واختبار تفهم الموضوع T.A.T).

## 2. مقياس الضغط المهني (JSS) "Job Stress Survey":

مقياس الضغط المهني (JSS) لـ "سبيليجر" (Spielberger) يقيس جانبيين من الوضعيات المهنية التي من المحتمل أن تكون مصدرا للضغط. يوفر مقياس الضغط المهني (JSS) معلومات قيمة عن مصادر الضغط المهني، التي يمكن أن تكون لها آثار سلبية على صحة و مردودية العمال والعاملات في مختلف البيئات. إن مقياس (JSS) يتكون من 29 فقرة أنظر الملحق رقم (05)، تتوزع كالآتي:

- 14 عبارة تقيس بعد عوائق العمل (Contraintes De Travail).
  - 15 عبارة تقيس بعد فقدان الدعم التنظيمي (Manque De Soutien Organisationnel).
- وللتوضيح أكثر، سيتم إدراج الفقرات الخاصة بكل بعد.<sup>1</sup>

### الفقرات التي تحدد بعد عوائق العمل (Contraintes De Travail):

(1, 3, 6, 8, 10, 15, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27).

### الفقرات التي تحدد بعد فقدان الدعم التنظيمي (Manque de soutien )

(organisationnel):

(2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 28, 29).

ويكون تقييم كل عبارة في سلم تكراري ذو تسعة درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3) المعبرة عن "منخفض" والدرجات (4، 5، 6) المعبرة عن "متوسط" و الدرجات (7، 8، 9) المعبرة عن "مرتفع"، وهذه الدرجات معبرة عن مستويات الضغط خلال الأشهر الستة الأخيرة.

### • خطوات عملية التفريغ:

- التفريغ يكون عن طريق الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9) ولتسهيل عملية التصحيح والتفريغ قامت الباحثة بتصميم إستمارة تفريغ، من أجل الحصول على الفقرات الخاصة بكل بعد أنظر الملحق رقم (06).
- وبعدها يتم التفريغ يتم في برنامج (Excel) ثم نقلها لبرنامج (SPSS).

1 تمت ترجمة بنود هذا المقياس من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية من طرف الباحثة و الأستاذة شعبان الزهراء.

**ملاحظة:** اعتمدت الباحثة في مقياس الضغط المهني (JSS) على النسخة الموجودة في كتاب (Psychologie De La Santé (Modèles, Concepts Et Méthodes) لـ "ماريلو بريشو شفيتزر" (Marilou Bruchon Schweitzer) (2002).

### 3. استبيان فعالية الأداء:

لقد استخدمت الباحثة الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم بناء هذه الأداة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على عدد من الأدوات التي استخدمت في دراسات سابقة: أبو غالي (2012)، الشنطي (2006)، وفي ضوء ذلك تم تحديد الأبعاد التي يتكون منها الاستبيان واشتقاق الفقرات؛ حيث اشتمل الاستبيان في صورته الأولية على (44) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد كالتالي: (15) فقرة تقيس بعد المبادرة، (17) فقرة تقيس بعد المجهود، (12) فقرة تقيس بعد المثابرة أنظر الملحق رقم (07).

واشتمل الاستبيان في صورته شبه النهائية على (42) فقرة أي بعد التحكيم أنظر الملحق رقم (08)، وهي موزعة على ثلاث أبعاد كالتالي: (14) فقرة تقيس بعد المبادرة، (16) فقرة تقيس بعد المجهود، (12) فقرة تقيس بعد المثابرة.

**ملاحظة:** جميع الفقرات ذات اتجاه ايجابي.

قد تم استخدام سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس عبارات الاستبيان وهو كالتالي:

#### جدول رقم (7) يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة

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

#### ● خطوات عملية التفريغ:

- التفريغ يكون عن طريق الأرقام (1، 2، 3، 4، 5).
- وبعدها يتم التفريغ يتم في برنامج (Excel) ثم نقلها لبرنامج (SPSS).

5- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

1.5- الخصائص السيكومترية لمقياس استراتيجيات التصرف (CISS) Coping:

1.1.5- صدق مقياس استراتيجيات التصرف (CISS) Coping:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس على عينة مكونة من 30 فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (8) يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد مقياس استراتيجيات التصرف.

معامل الارتباط مع الفقرات	معامل الارتباط مع الفقرات	معامل الارتباط مع الفقرات	معامل الارتباط مع الفقرات	معامل الارتباط مع الفقرات
بعد التجنب	مع بعد الانفعال	مع بعد المشكل	مع بعد المشكل	مع بعد المشكل
0,58**	3	0,77**	5	0,50**
0,71**	4	0,61**	7	0,53**
0,64**	9	0,72**	8	0,69**
0,56**	11	0,84**	13	0,63**
0,87**	12	0,82**	14	0,65**
0,77**	18	0,81**	16	0,74**
0,77**	20	0,87**	17	0,53**
0,26	23	0,74**	19	0,42*
0,76**	29	0,86**	22	0,72**
0,88**	31	0,75**	25	0,68**
0,64**	32	0,57**	28	0,70**
0,68**	35	0,76**	30	0,70**
0,69**	37	0,75**	33	0,82**
0,23**	40	0,55**	34	0,72**
0,20	44	0,64**	38	0,61**
0,55**	48	0,38*	45	0,70**

\*يوجد دلالة عند 0,05

\*\*يوجد دلالة عند 0,01

جميع الفقرات دالة ماعدا الفقرة "23" و "44" غير دالة المنتمية لبعده التجنب.



جدول رقم (9) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس استراتيجيات التصرف.

معامل الارتباط	الأبعاد
0,65**	المشكل
0,80**	الإنفعال
0,90**	التجنب

\*يوجد دلالة عند 0,05

\*\*يوجد دلالة عند 0,01

### 2.1.5- ثبات مقياس استراتيجيات التصرف (Coping) (CISS):

تم حساب ثبات المقياس بطريقتين مختلفتين كالتالي:

#### 1.2.1.5- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (a): Alpha Cronbach

بعد تطبيق معادلة (a) لحساب الثبات الخاص بمقياس استراتيجيات التصرف Coping (CISS) المتكون من 48 فقرة، تم التوصل إلى أن قيمة (a) تساوي 0,94 وهي قيمة ذات شدة مرتفعة مما يبين تناسق فقرات المقياس.

#### 2.2.1.5- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي 0,65 وبعد تصحيحها بمعادلة "سبيرمان براون" (Spearman Brown) أصبحت تساوي 0,79 مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ونستخلص مما سبق أن مقياس استراتيجيات التصرف (Coping) (CISS)، صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما أنه ثابت بدرجة جيدة، ويتمتع بقدر كبير من الاستقرار في نتائجه.

2.5- الخصائص السيكومترية لمقياس الضغط المهني (JSS):

1.2.5- صدق مقياس الضغط المهني (JSS):

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس على عينة مكونة من 30 فردا، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (10) يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد مقياس الضغط المهني.

الفقرات	معامل الارتباط مع بعد العمل	الفقرات	معامل الارتباط مع بعد فقدان الدعم التنظيمي
1	0,46**	2	0,53**
3	0,34	4	0,62**
6	0,50**	5	0,67**
8	0,57**	7	0,72**
10	0,71**	9	0,53**
15	0,73**	11	0,65**
19	0,74**	12	0,67**
21	0,72**	13	0,74**
22	0,77**	14	0,60**
23	0,57**	16	0,66**
24	0,73**	17	0,80**
25	0,72**	18	0,72**
26	0,73**	20	0,72**
27	0,71**	28	0,65**
		29	0,54**

\*يوجد دلالة عند 0,05

\*\*يوجد دلالة عند 0,01

جميع الفقرات دالة ماعدا الفقرة "3" فهي غير دالة و المنتمية لبعد عوائق العمل.

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس الضغط المهني.

معامل الارتباط	الأبعاد
0,91**	عوائق العمل
0,93**	فقدان الدعم التنظيمي

\*يوجد دلالة عند 0,05

\*\*يوجد دلالة عند 0,01

#### 2.2.5- ثبات مقياس الضغط المهني (JSS):

تم حساب ثبات المقياس بطريقتين مختلفتين كالتالي:

#### 1.2.2.5- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (a): Alpha Cronbach

بعد تطبيق معادلة (a) لحساب الثبات الخاص بمقياس الضغط المهني (JSS) المتكون من 29 فقرة، تم التوصل إلى أن قيمة (a) تساوي 0,93 وهي قيمة ذات شدة مرتفعة مما يبين تناسق فقرات المقياس.

#### 2.2.2.5- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي 0,72 وبعد تصحيحها بمعادلة "سبيرمان براون" (Spearman Brown) أصبحت تساوي 0,84 مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ونستخلص مما سبق أن مقياس الضغط المهني (JSS)، صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما أنه ثابت بدرجة جيدة، ويتمتع بقدر كبير من الاستقرار في نتائجه.

### 3.5- الخصائص السيكومترية لاستبيان فعالية الأداء:

#### 1.3.5- صدق استبيان فعالية الأداء:

##### 1.1.3.5- صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الاستبيان، تم عرضها على عدد من المحكمين، بلغ عددهم (15) أستاذًا، من قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الاجتماعية لجامعة وهران ومن جامعة معسكر، وجامعة سيدي بلعباس. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء الرأي في مناسبة فقرات الاستمارة للدراسة (نقيس بشدة، لاتقيس مع ذكر الملاحظات) وفحص صياغة ومضمون كل فقرة وإيجابية وسلبية الفقرات، ومن حيث عدد الفقرات وترتيبها ووضوحها.

تم استرجاع (11) نموذج للتحكيم وقد تم تسجيل المقترحات في نموذج تم اعداده وعليه تم الإبقاء على الفقرات التي تم الاتفاق بشأنها وحذف ماعداها أو تعديلها.

##### 2.1.3.5- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من 30 فردًا، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان فعالية الأداء.

معامل الارتباط مع بعد المثابرة	الفقرات	معامل الارتباط مع بعد المجهود	الفقرات	معامل الارتباط مع بعد المبادرة	الفقرات
0,39*	1	0,62**	1	0,44*	1
0,74**	2	0,41*	2	0,40*	2
0,64**	3	0,41*	3	0,65**	3
0,62**	4	0,49**	4	0,66**	4
0,72**	5	0,61**	5	0,44*	5
0,59**	6	0,73**	6	0,73**	6
0,46**	7	0,66**	7	0,28	7
0,59**	8	0,80**	8	0,45*	8
0,63**	9	0,68**	9	0,53**	9
0,62**	10	0,73**	10	0,65**	10
0,16	11	0,61**	11	0,51**	11
0,36*	12	0,28	12	0,62**	12
		0,70**	13	0,59**	13
		0,71**	14	0,20	14
		0,59**	15		
		0,63**	16		

\*يوجد دلالة عند 0,05

\*\*يوجد دلالة عند 0,01

جميع الفقرات دالة ماعدا الفقرات التالية فهي غير دالة:

- "7"، "14" المنتمية لبعد المبادرة.

- "12" المنتمية لبعد المجهود.

- "11" المنتمية لبعد المثابرة.

جدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان فعالية

الأداء.

معامل الارتباط	الأبعاد
0,90**	المبادرة
0,94**	المجهود
0,87**	المثابرة

\*يوجد دلالة عند 0,05

\*\*يوجد دلالة عند 0,01

2.3.5- ثبات استبيان فعالية الأداء:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقتين مختلفتين كالتالي:

1.2.3.5- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ): Alpha Cronbach

بعد تطبيق معادلة ( $\alpha$ ) لحساب الثبات الخاص باستبيان فعالية الأداء المتكون من 42 فقرة، تم التوصل إلى أن قيمة ( $\alpha$ ) تساوي 0,92 وهي قيمة ذات شدة مرتفعة مما يبين تناسق فقرات الاستبيان.

2.2.3.5- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي 0,81 وبعد تصحيحها بمعادلة "سبيرمان براون" (Spearman Brown) أصبحت تساوي 0,90 مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ونستخلص مما سبق أن استبيان فعالية الأداء، صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما أنه ثابت بدرجة جيدة، ويتمتع بقدر كبير من الاستقرار في نتائجه.

## ثانيا: الدراسة الأساسية:

### تمهيد

بعد حساب والتأكد من صدق وثبات أدوات القياس المطبقة في الدراسة الاستطلاعية: مقياس إستراتيجية التصرف، مقياس الضغط المهني واستبيان فعالية الأداء؛ أصبحت الأدوات جاهزة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

وعليه فإن الجزء الثاني من هذا الفصل يتضمن أهداف الدراسة الأساسية، المنهج المستخدم والتطرق إلى مواصفات العينة المتكونة من 158 عاملا، وبعدها سيتم توضيح الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الأساسية، والأساليب الاحصائية المستعملة في هذه الدراسة، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) الإصدار رقم 20.

### 1-أهداف الدراسة الأساسية:

بعد تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات الأدوات، انتقلت الباحثة إلى الشروع في الدراسة الأساسية وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في: جمع المعطيات اللازمة للتحقق من الفرضيات.

### 2-منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، انطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوطات المهنية وفعالية الأداء.

### 3-عينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة متكونة من 169 عاملا بشركة سوناطراك نشاط "المصب" (Aval)، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

وبعد تفريغ الأدوات، أصبح عدد العينة الفعلي، بعد استبعاد الاستثمارات الصالحة (غير المملوءة، مشطوبة أو غير كاملة) يساوي 158 فردا، بمعنى أنه تم إلغاء 11 استثمارة من أصل 169 التي تم توزيعها.

### 4-مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

احتوت عينة الدراسة الأساسية على 158 عاملا من متحكمين، إطارات وإطارات سامون من مختلف المصالح. والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاساسية كالتالي:

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
24,05	38	30-20
47,46	75	41-31
25,94	41	53-42
02,53	04	أكثر من 54 سنة
100	158	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا كيف يتوزع أفراد العينة حسب فئات السن حيث أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) سنة تمثل نسبة مقدرة بـ 24,05% ، في حين تأتي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (31-41) سنة بنسبة 47,46%، وتعتبر أكبر نسبة ثم تليها فئة (42-53) سنة بنسبة 25,94%، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة الأكثر من 54 سنة والمقدرة بـ 02,53% وتعتبر أصغر نسبة، وهذا يدل على أن المؤسسة تشغل فئة شابة يمكن استغلالها جيدا.

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45,56	72	ذكر
54,43	86	أنثى
100	158	المجموع

يبين الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور 45,56% بينما تمثل نسبة الإناث 54,43% وعليه فيلاحظ ارتفاع نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، وبما أن شركة سوناطراك نشاط المصعب ذات طابع إداري فإن حظوظ العمل للجنسين متساوية.

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
01,89	03	متوسط
10,75	17	ثانوي
87,34	138	جامعي
100	158	المجموع



يوضح الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ 87,34% وهذا يدل على أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة علمية جيدة مما يساهم في ممارستها للأعمال الإدارية بفعالية، كما يعتبر مؤشر جيد على أن استجابة أفراد العينة سوف تكون ايجابية بشأن فقرات البحث، ويلبها المستوى الثانوي بنسبة مقدرة بـ 10,75%، في حين بلغت نسبة المستوى المتوسط 01,89% وتعتبر أصغر نسبة.

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
19,62	31	أعزب
73,41	116	متزوج
05,69	09	مطلق
01,26	02	أرمل
100	158	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن 19,62% من أفراد العينة عزاباً، حيث كانت أكبر نسبة للمتزوجين والمقدرة بـ 73,41% وهذا مؤشر إيجابي حيث نجدهم قد تخلصوا من قيود التفكير في الزواج واهتماماتهم ستتصب في انجاز أعمالهم الادارية بفعالية كما يتمتعون بقدر من المسؤولية في مواجهة المشاكل بالاضافة إلى أن العمل يشكل إستقراراً للفرد يشجعه على إنشاء أسرة، وهو الأمر الشائع في مجتمعنا الجزائري، في حين تمثل نسبة المطلقين 05,69%، حيث جاءت نسبة الأرمال في آخر الترتيب والمقدرة بـ 01,26% وتعتبر أصغر نسبة.

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الاجتماعية المهنية
08,86	14	منفذ
12,65	20	متحكم
71,51	113	إطار
06,96	11	إطار سامي
100	158	المجموع

يمثل الجدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة الاجتماعية المهنية حيث تمثل نسبة المنفذين 08,86% وبلغت نسبة المتحكمين 12,65%، في حين بلغت نسبة الإطارات 71,51% وتعتبر أكبر نسبة ومقارنة بالجدول رقم (16) للمستوى التعليمي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من خريجي الجامعة مما يؤهلهم تولي منصب إطار مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة، أما نسبة الإطارات السامون بلغت 06,96% وتعتبر نسبة معقولة وذلك لتوليها مناصب الإشراف في المؤسسة.

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	22,15
من 6 إلى 16	90	56,96
من 17 إلى 27	27	17,08
أكثر من 28 سنة	06	03,79
المجموع	158	100

يوضح الجدول رقم (19) أن أفراد العينة الأقل من 05 سنوات تمثل نسبة 22,15% بينما ترجع نسبة 56,96% للأفراد الذين لهم أقدمية ما بين 06 إلى 16 سنة وتعتبر أكبر نسبة وهذا يدل على أنها فئة شابة حديثة التخرج، في حين بلغت نسبة الأقدمية للأفراد ما بين 17 إلى 27 سنة 17,08%، حيث قدرت نسبة الأفراد الأكثر من 28 سنة بـ 03,79%.

#### 5- إجراءات الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة الأساسية؛ مقياس إستراتيجيات التصرف، مقياس الضغط المهني واستبيان فعالية الأداء على عمال شركة سوناطراك نشاط "المصب" (Aval)، خلال الفترة الممتدة ما بين 19 جوان 2013 إلى غاية 18 جويلية 2013، وبعد ذلك تم تصحيح وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا بواسطة برنامج SPSS إصدار رقم 20، وتم بعد ذلك عرض وتفسير النتائج.

## 6- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

استخدمت الباحثة ثلاث أدوات لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وتمثلت الأداة الأولى في مقياس إستراتيجيات التصرف (Coping) (CISS)، أما الأداة الثانية فهي مقياس الضغط المهني (JSS)، والأداة الثالثة تتمثل في استبيان يقيس فعالية الأداء، تم التأكد من ثباتها وصدقها بطرق مختلفة.

يضم مقياس إستراتيجيات التصرف (Coping) (CISS)، 3 أبعاد وهي المشكل، الانفعال والتجنب ويضم بدوره بعدين فرعيين هما: التسلية والدعم الاجتماعي ويقابل كل فقرة سلم تكراري خماسي الدرجات، تتراوح ما بين الدرجة (1) المعبرة عن "أبدا" والدرجة (5) المعبرة عن "كثيرا"، وتتخللها الدرجات التالية (2، 3، 4).

أما مقياس الضغط المهني يضم بعدين: بعد عوائق العمل، وبعد فقدان الدعم الاجتماعي ويقابل كل فقرة سلم تكراري ذو تسعة درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3) المعبر عن "منخفض" والدرجات (4، 5، 6) المعبر عن "متوسط" والدرجات (7، 8، 9) المعبرة عن "مرتفع" وهي معبرة عن مستويات الضغط خلال الأشهر الستة الأخيرة.

أما استبيان فعالية الأداء يضم ثلاث أبعاد: البعد الأول يقيس المبادرة، البعد الثاني يقيس المجهود والبعد الثالث يقيس المثابرة، وأمام كل فقرة سلم تكراري متدرج ذي خمسة نقاط (1، 2، 3، 4، 5) المعبرة عن (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) أنظر الملحق رقم (09).

## 7- أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

- النسب المئوية: لحساب مواصفات العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة استجابات أفراد العينة اتجاه أبعاد إستراتيجيات التصرف.
- معامل ارتباط بيرسون: وذلك من أجل تحديد العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات التصرف وفعالية الأداء.

- اختبار تحليل التباين (F test): لدراسة الفروق في فعالية الأداء بين مستويات الضغط المهني حسب أبعاد استراتيجيات التصرف، واستخدام اختبار شيفي (Sheffe) لتحديد مصدر الفروق.
- معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط: لحساب الفروق بين الجنسين في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء.

# الفصل السادس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و تحليلها وتفسيرها من خلال قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

### 1- عرض وتفسير نتائج الفرضيات:

#### 1.1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء.

ونتفرع إلى فرضيات جزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكّل) وفعالية الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء.

قبل عرض نتائج الفرضية لابد من التعرف على الأساليب المستعملة من طرف عمال شركة سوناطراك.

الجدول رقم (20) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات

التصرف.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكّل	59,89	10,600
الانفعال	47,85	13,464
التجنب	47,32	13,399

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي للبعد الأول جاء جد مرتفع،

وهذا يعني أن العينة اتجهت لبعد المشكّل، في حين جاء كل من بعد الانفعال والتجنب بالتساوي.

ولتحليل الفرضية الأولى، تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد استراتيجيات

التصرف وفعالية الأداء.

### 1.1.1 - عرض نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (21): يبين معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء.

معامل الارتباط	فعالية الأداء	درجة الحرية	قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة
المشكل	0.197	156	0.194	دال عند 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (21) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء، حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة 0.197 أكبر من قيمة (ر) الجدولية 0.194 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 156.

وعليه نقبل فرض البحث الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء. بما أن العينة اتجهت لبعده المشكل هذا ما يؤكد وجود العلاقة الارتباطية بين المشكل وفعالية الأداء.

الجدول رقم (22): يبين معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء.

معامل الارتباط	فعالية الأداء	درجة الحرية	قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة
الانفعال	-0.052	156	0.194	غير دال

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أنه لم تظهر علاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة -0.052 وهي أصغر من قيمة (ر) الجدولية 0.194، وبهذا نرفض الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء.

الجدول رقم (23): يبين معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء.

معامل الارتباط	فعالية الأداء	درجة الحرية	قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة
التجنب	-0.047	156	0.194	غير دال

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أنه لا توجد علاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة -0.047 وهي أصغر من قيمة (ر) الجدولية 0.194، وبهذا نرفض الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء.

### 2.1.1- تفسير نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك، حيث بلغت قيمة بيرسون 0.197 وهي دالة احصائياً. مما يوضح وجود علاقة ارتباطية طردية بمعنى أنه كلما كان توجه العمال نحو بعد المشكل ساهم في رفع فعالية الأداء. والعكس صحيح بمعنى كلما اختلف توجه العمال عن بعد المشكل ساهم في انخفاض فعالية الأداء.

وبما أن العينة اتجهت لبعد المشكل هذا ما يؤكد وجود العلاقة الارتباطية بين المشكل وفعالية الأداء.

وهذا ما جاءت به دراسة (الضريبي، 2010) حيث أشارت إلى أن الأساليب الأكثر استخداماً من قبل العاملين هي الأساليب الإيجابية، ويرجع ذلك إلى معرفة العاملين بأهمية وفعالية مثل هذه الأساليب في مواجهة الضغوط التي يتعرضون إليها، أو الحد منها، والتكيف معها، وبالتالي فهم يفضلون استخدام مثل هذه الأساليب باستمرار للتغلب على الضغوط كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وربما أصبحت هذه الأساليب جزءاً من سلوكهم في التعامل مع الضغوط لملاءمتها في تخفيف الضغط و آثاره.

في حين أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها "جوريسالم و شفيتزر" (Jerusalem & schwezer 1992)، أن الأفراد ذوي المستويات المرتفعة من فعالية الذات يكونون أكثر



استخداما لإستراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلة حيث إنها تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتزيد من قدرتهم على التحكم في الموقف.

كما أشارت نتائج دراسة "ألكسندر و فريد" (Alexander & Fred 1998)، بأنه يوجد ارتباط موجب دال إحصائيا بين مستوى فعالية الذات و القدرة على الأداء في المجالات المهنية المختلفة.

إذا أدمجنا نتائج الدراساتين السابقتين و اختزلنا المتغيرات المشتركة (فعالية الذات) تصبح النتيجة؛ الأفراد الذين يستخدمون الاستراتيجيات المتمركزة نحو المشكل لهم القدرة على الأداء في المجالات المهنية المختلفة.

وهذا يتفق مع فرضية الدراسة الحالية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين أبعاد استراتيجيات التصرف الايجابي (المشكل) وفعالية الأداء.

في حين أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال، والتجنب) وفعالية الأداء حيث بلغت قيمة "ر" المحسوبة للانفعال -0.052، و قيمة "ر" المحسوبة للتجنب -0.047 وهما قيمتان غير دالتان.

حيث يفسر (حسين وحسين، 2006) ذلك بأن الأفراد يميلون إلى استخدام أساليب المواجهة التي تركز على حل المشكلة عندما يدركون أنهم يستطيعون تغيير الموقف، أما عندما يدركون الموقف على أنه غير قابل للتغيير يميلون إلى استخدام استراتيجيات الابتعاد والتجنب والهروب.

في حين أشار (الضريبي، 2010) في دراسته أنه كلما زاد المستوى العلمي للفرد زاد وعيه وإدراكه لأحداث الحياة الضاغطة نتيجة تعلمه لكثير من الخبرات والمهارات خلال حياته العلمية، وبالتالي فإنه يتبع أساليب ذات فعالية في مواجهة ما يتعرض إليه من صعوبات ومواقف.

ومقارنة مع الدراسة الحالية نجد أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين بدرجة علمية جيدة حيث قدرت نسبة خريجي الجامعة 87,34% وهذا يؤثر في نوع الأسلوب أو الإستراتيجية المستعملة، وقد تم الذكر سابقا على أن العينة اتجهت لبعده المشكل.

وفيما يخص باقي العينة فاتجهت لبعدي الانفعال والتجنب فيمكن ارجاعها للمستوى التعليمي للفرد كما أشار "بيلنجس و موس" (Billings & Moos 1981)، إلى أن المستوى التعليمي المنخفض يرتبط بإستراتيجيات المواجهة التي تركز على التجنب.

في حين كشفت نتائج الدراسة التي قام بها "استون و نيل" (Stone & Neale 1984)، والتي تستهدف أساليب المواجهة التي يستخدمها كل من الجنسين في مواجهة المشاكل اليومية أن الرجل يقوم بأفعال مباشرة كأسلوب في مواجهة المشاكل، في حين أن المرأة تستخدم إستراتيجيات سلبية تتضمن التثنت والتنفيس وأن المرأة تسعى للمساندة الاجتماعية من الآخرين.

فلا يمكن عكس نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث نجد نصف أفراد العينة إناث ومع ذلك فإن أغلب أفراد العينة يتجهون نحو بعد المشكل ويمكن ربط هذا بسن أفراد العينة حيث يشير (حسين وحسين، 2006) إلى أن إستراتيجيات المواجهة تختلف باختلاف الأعمار وتصبح أكثر نضجا كلما تقدم الفرد في العمر.

## 2.1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال حسب أبعاد استراتيجيات التصرف.

وتتفرع إلى فرضيات جزئية:

- توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل.
- توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال.
- توجد فروق دالة احصائيا في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب.

هذه الفرضية احتاجت إلى تقسيم الضغط إلى مستويات، وهذا بعد التأكد من توزيع درجات الضغط الذي أسفر عن توزيع معتدل بعد حساب مقاييس النزعة المركزية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح مقاييس النزعة المركزية للضغط المهني (JSS)

الضغط المهني (JSS)	مقاييس النزعة المركزية
123,54	المتوسط الحسابي
125	الوسيط
125	المنوال

بما أن التوزيع معتدل، سمح لنا بتحويل الدرجات الخام إلى درجات معيارية للضغط المهني (JSS) ومنه تم استخراج المستويات الثلاثة الخاصة بالضغط المهني (JSS).

الجدول رقم (25): يوضح مستويات الضغط المهني (JSS)

عدد الأفراد	المستويات	مستويات الضغط المهني (JSS)
23	1	منخفض
111	2	متوسط
24	3	مرتفع

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن المستوى الثاني يمثل أكبر نسبة للأفراد ذو مستوى متوسط ويليها المستوى المرتفع والمستوى المنخفض.

تم استخراج مستويات الضغط المهني (JSS) من خلال استخراج الدرجات المعيارية كما هي موضحة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): يبين استخراج الدرجات المعيارية لمتغير الضغط المهني (JSS)

المستوى	الدرجات المعيارية	الدرجات الخام	العينة	المستوى	الدرجات المعيارية	الدرجات الخام	العينة
1	-2,16347	35	80	2	0,10903	128	1
2	0,93984	162	81	2	0,0846	127	2
2	-0,50185	103	82	2	0,23121	133	3
3	1,20863	173	83	2	-0,45298	105	4
2	0,32895	137	84	3	1,72177	194	5
2	0,67105	151	85	1	-1,18605	75	6
2	-0,42855	106	86	3	1,2575	175	7
2	0,06016	126	87	3	1,13532	170	8
2	0,25564	134	88	2	0,0846	127	9
2	0,35339	138	89	3	1,28193	176	10
2	-0,01315	123	90	2	0,10903	128	11
2	0,32895	137	91	3	1,55072	187	12
2	-0,72177	94	92	2	-0,30637	111	13
1	-1,08831	79	93	2	-0,5996	99	14
2	0,67105	151	94	2	-0,57516	100	15
2	0,35339	138	95	2	-0,28194	112	16
2	0,74435	154	96	2	0,40226	140	17
3	1,28193	176	97	2	0,76879	155	18
3	1,96613	204	98	2	0,74435	154	19
2	-0,40411	107	99	2	-0,94169	85	20
2	0,03573	125	100	2	0,98871	164	21
1	-1,69919	54	101	2	0,10903	128	22
1	-2,26121	31	102	2	-0,74621	93	23
2	-0,6729	96	103	2	0,03573	125	24
3	1,35524	179	104	2	-0,03758	122	25
2	-0,30637	111	105	2	-0,62403	98	26
2	-0,84395	89	106	2	0,8421	158	27
2	0,28008	135	107	2	-0,86839	88	28

2	-0,40411	107	<b>108</b>	2	-0,18419	116	<b>29</b>
1	-1,015	82	<b>109</b>	3	1,96613	204	<b>30</b>
2	-0,40411	107	<b>110</b>	2	0,40226	140	<b>31</b>
1	-1,28379	71	<b>111</b>	2	-0,45298	105	<b>32</b>
2	-0,40411	107	<b>112</b>	3	1,74621	195	<b>33</b>
2	0,32895	137	<b>113</b>	2	0,0846	127	<b>34</b>
2	-0,37968	108	<b>114</b>	3	1,62403	190	<b>35</b>
2	-0,37968	108	<b>115</b>	3	1,11089	169	<b>36</b>
2	0,03573	125	<b>116</b>	2	0,81766	157	<b>37</b>
2	-0,30637	111	<b>117</b>	2	-0,79508	91	<b>38</b>
3	2,47927	225	<b>118</b>	2	0,79322	156	<b>39</b>
2	-0,86839	88	<b>119</b>	2	-0,45298	105	<b>40</b>
3	2,38153	221	<b>120</b>	2	-0,69734	95	<b>41</b>
2	-0,2575	113	<b>121</b>	2	-0,42855	106	<b>42</b>
2	0,71992	153	<b>122</b>	2	0,10903	128	<b>43</b>
2	0,03573	125	<b>123</b>	1	-1,8458	48	<b>44</b>
1	-1,08831	79	<b>124</b>	3	1,11089	169	<b>45</b>
2	-0,37968	108	<b>125</b>	3	1,01314	165	<b>46</b>
2	-0,28194	112	<b>126</b>	2	0,59774	148	<b>47</b>
2	-0,28194	112	<b>127</b>	3	1,35524	179	<b>48</b>
1	-1,23492	73	<b>128</b>	1	-1,62589	57	<b>49</b>
2	-0,72177	94	<b>129</b>	2	0,69548	152	<b>50</b>
2	-0,11089	119	<b>130</b>	1	-1,25935	72	<b>51</b>
2	-0,45298	105	<b>131</b>	2	-0,28194	112	<b>52</b>
2	0,06016	126	<b>132</b>	2	0,25564	134	<b>53</b>
1	-1,40597	66	<b>133</b>	1	-2,11459	37	<b>54</b>
2	-0,89282	87	<b>134</b>	2	-0,91726	86	<b>55</b>
1	-2,16347	35	<b>135</b>	2	0,28008	135	<b>56</b>
3	1,47742	184	<b>136</b>	2	0,64661	150	<b>57</b>
2	0,81766	157	<b>137</b>	2	0,03573	125	<b>58</b>
2	0,23121	133	<b>138</b>	3	1,99056	205	<b>59</b>
2	0,64661	150	<b>139</b>	3	2,72363	235	<b>60</b>

1	-1,08831	79	<b>140</b>	1	-1,08831	79	<b>61</b>
2	-0,33081	110	<b>141</b>	2	-0,74621	93	<b>62</b>
1	-1,65032	56	<b>142</b>	2	0,69548	152	<b>63</b>
2	-0,94169	85	<b>143</b>	2	0,59774	148	<b>64</b>
1	-1,50371	62	<b>144</b>	2	-0,20863	115	<b>65</b>
1	-2,06572	39	<b>145</b>	2	-0,45298	105	<b>66</b>
2	0,03573	125	<b>146</b>	2	0,01129	124	<b>67</b>
1	-2,09016	38	<b>147</b>	3	1,42855	182	<b>68</b>
2	0,59774	148	<b>148</b>	2	0,25564	134	<b>69</b>
2	0,64661	150	<b>149</b>	2	0,74435	154	<b>70</b>
2	0,98871	164	<b>150</b>	2	-0,74621	93	<b>71</b>
2	-0,06202	121	<b>151</b>	2	-0,55073	101	<b>72</b>
3	1,23306	174	<b>152</b>	2	0,28008	135	<b>73</b>
2	0,32895	137	<b>153</b>	2	-0,03758	122	<b>74</b>
2	-0,89282	87	<b>154</b>	2	0,1579	130	<b>75</b>
2	-0,89282	87	<b>155</b>	3	1,30637	177	<b>76</b>
2	-0,08645	120	<b>156</b>	1	-1,96798	43	<b>77</b>
2	0,45113	142	<b>157</b>	1	-1,21048	74	<b>78</b>
2	0,54887	146	<b>158</b>	2	0,93984	162	<b>79</b>

وتم حساب تحليل التباين بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعمال.

### 1.2.1 - عرض نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (27) يبين تحليل التباين بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعمال الذين

يستخدمون أسلوب المشكل

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال عند 0,05	4,718	946,707	2	1893,414	بين المجموعات
		200,679	108	21673,360	داخل المجموعات
				23566,775	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل، وكانت قيمة (ف) المحسوبة تساوي 4,718 وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي 3,07 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 2، 108.

وعليه نقبل فرض البحث الذي يشير إلى وجود فروق بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل.

وللتحقق من طبيعة تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفي (Sheffe) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (28) يوضح نتائج اختبار شيفي دلالة الفروق بين متوسطات الضغط المهني وفعالية الأداء.

مستوى الدلالة	فروق المتوسطات	مستويات الضغط المهني (المنخفض-المتوسط-المرتفع)
دال عند 0,05	10,122	منخفض متوسط
غير دال	2,690	مرتفع
دال عند 0,05	-10,122	متوسط منخفض
غير دال	-7,433	مرتفع
غير دال	-2,690	منخفض مرتفع
غير دال	7,433	متوسط

يبين الجدول رقم (28) دلالة الفروق في فعالية الأداء على أساس مستويات الضغط المهني للعمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل لصالح الضغط المهني المنخفض.

**جدول رقم (29)** يبين تحليل التباين بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	32,188	2	16,094	0,061	غير دال
داخل المجموعات	5514,438	21	262,592		
المجموع الكلي	5546,625				

يتضح من الجدول رقم (29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال، وكانت قيمة (ف) المحسوبة تساوي 0,061 وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي 3,47، وبهذا نرفض الفرض القائل بوجود فروق بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب الانفعال وهي غير دالة إحصائياً.

**جدول رقم (30)** يبين تحليل التباين بين مستويات الضغط وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	286,792	2	143,396	0,904	غير دال
داخل المجموعات	3170,947	20	158,547		
المجموع الكلي	3457,739				

يتضح من الجدول رقم (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب، وكانت قيمة المحسوبة (ف) تساوي 0,904 وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي 3,49، وبهذا نرفض الفرض القائل بوجود فروق بين مستويات الضغط (المنخفض - المتوسط - المرتفع) وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون أسلوب التجنب وهي غير دالة إحصائياً.



### 2.2.1- تفسير نتائج الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الضغط المنخفض عاملا أساسيا ومهما في زيادة فعالية الأداء لدى العمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل. بمعنى أنه كلما أدرك الفرد الحدث أو الموقف الضاغط على أنه قابل للتغيير فقد يكون أكثر استخداما لأسلوب حل المشكل وبالتالي يخفف الضغوط لديه ويساهم بشكل كبير في فعالية أدائه.

وهذا يختلف مع النموذج الذي قدمه (Yerks-Dadson) حيث يشير إلى أنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية. وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء.

كما يختلف مع نموذج (Megline) الذي يعتبر أن الضغط معادل للتحدي (Challenge) و يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء. وحينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء.

كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نموذج (Hebb) الذي أكد أن العمل ذا المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل حيث إن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز والمنشطات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء بوجه عام.

حيث أشار كل من (ختاتنة وأبو سعد، 2010) إلى نفس الإتجاه وقدّمَا تقديرات لمستويات الضغوط حيث يعتبر أن مستوى الضغط المنخفض يمثل الشعور بالملل ويؤدي إلى مستوى أداء منخفض. وهذا يعكس ما جاءت به هذه الدراسة.

لكن الدراسة الحالية أضافت متغير آخر وهو (إستراتيجيات التصرف) بمعنى أن الضغط المنخفض عامل أساسي أو مؤشر إيجابي في تحسين وزيادة فعالية الأداء لدى العمال الذين يستخدمون إستراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل)، أو بمعنى آخر فالأفراد الذين يستخدمون إستراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) بإمكانهم تخفيض مستوى الضغوط مما يساهم في رفع فعالية الأداء لديهم.

حيث قد تم التطرق إلى العلاقة بين استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء وأشارت الدراسة على أنها علاقة ارتباطية إيجابية بمعنى الأفراد الذين يستخدمون الإستراتيجيات المتمركزة نحو المشكل لهم القدرة على الأداء بفعالية وهذا لما له من إيجابيات لهذه الإستراتيجية حيث يشير في هذا الصدد (حسين وحسين، 2006) أنه إذا شعر الفرد أن لديه القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة فإن ذلك يجعله يشعر بالسعادة والتوافق وينخفض مستوى الشعور بالضغط لديه، أما إذا شعر الفرد بالعجز والتعاسة وعدم القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة في حياته فإنه يفشل في مواجهتها ويزداد شعوره بالضغط.

بمعنى إدراك الفرد للحدث أو الموقف الضاغط على أنه قابل للتغيير يحدد أسلوب المواجهة الإيجابي (المشكل) وبالتالي ينخفض مستوى الضغط لديه مما يزيد من فعالية أدائه.

في حين أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغوط وفعالية الأداء للعمال الذين يستخدمون كل من أسلوب الانفعال وأسلوب التجنب.

حيث يمكن إرجاع ذلك حسب (حسين وحسين، 2006) إلى طبيعة الموقف الضاغط فقد يستخدم الفرد أساليب المواجهة التي تركز على الانفعال في أحد المواقف، هذا لأن أساليب المواجهة للضغوط تختلف تبعا لنوع وطبيعة الحدث الضاغط.

ويشير في هذا الشأن "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman) إلى أن المواقف التي يدركها الفرد على أنها غير قابلة للتحكم والسيطرة عليها فإنه يميل إلى استخدام إستراتيجيات المواجهة التي تركز على الانفعال في التعامل معها.

ويشير "نجر" (Nigro 1996) إلى المراهقين الذين يعيشون المواقف الضاغطة في مجال الأسرة مثل موقف الطلاق الوالدي أو مرض لعضو في الأسرة قد يميلون إلى استخدام أسلوب حل المشكل، أما عندما يدركون الموقف على أنه غير قابل للتغيير يميلون إلى استخدام إستراتيجيات الابتعاد والتجنب والهروب.

بمعنى أن المواقف التي يدركها الفرد على أنها غير قابلة للتغيير تجبره على استخدام إستراتيجيات الانفعال والتجنب بحيث أنها تؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه.

### 3.1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.

وتنفرج إلى فرضيات جزئية:

- توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.
- توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.
- توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.

لاختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرين، وعلى معامل ارتباط بيرسون لإستخراج معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء للذكور والاناث كل على حدى، كما تم الإستعانة بمعادلة دلالة الفروق بين معاملات الارتباط أنظر الملحق رقم(10).

#### 1.3.1- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (31): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية ومعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لكل من الجنسين وقيمة الفرق بين معاملات الارتباط.

المتغير	بعد المشكل		فعالية الأداء		القيمة (ر)	الفرق بين معاملات الارتباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
ذكور	58,74	11,36	161,78	15,04	-0,005	2,85		
إناث	60,85	9,88	162,78	14,47	0,395**			

**القيمة الناتجة عن الفرق بين معاملات الارتباط ودالاتها الاحصائية:**

- إذا كانت القيمة تقع بين 1,96 و 2,58 كان الفرق دالا عند مستوى 0,05.
- إذا كانت القيمة تقع بين 2,58 فما فوق كان الفرق دالا عند مستوى 0,01.
- إذا كانت القيمة أقل من 1,96 كان الفرق غير دال (أبو النيل، 1987: 246).

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن قيمة الفرق بين معاملات الارتباط قدرت بـ 2,85 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0,01، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء، الأمر الذي يدل على قبول الفرضية.

وبالرجوع إلى المتوسطين الحسابيين لكل من الجنسين، نجد أن المتوسط الحسابي لكل من بعد المشكل وفعالية الأداء للإناث كان أكبر منه لدى الذكور، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعد المشكل لدى الإناث بـ 60,85 وهو أكبر من متوسط بعد المشكل للذكور الذي قدر بـ 58,74، كما أن المتوسط الحسابي لفعالية الأداء لدى الإناث قدر بـ 162,78 في مقابل متوسط فعالية الأداء لدى الذكور الذي قدر بـ 161,78، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك وذلك لصالح الإناث.

**الجدول رقم (32):** يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية ومعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء لكل من الجنسين وقيمة الفرق بين معاملات الارتباط.

المتغير	بعد الانفعال		فعالية الأداء		القيمة (ر)	العينه	قيمة الفرق بين معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
ذكور	42,24	13,14	161,78	15,04	-0,102	72	-0,42	غير دال
إناث	52,55	11,89	162,78	14,47	-0,041	86		

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة الفرق بين معاملات الارتباط قدرت بـ 0,42- وهي قيمة غير دالة كما أشار إليها "محمود السيد أبو النيل" حيث أنه إذا كانت القيمة أقل من 1,96 كان الفرق غير دال، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (الانفعال) وفعالية الأداء، الأمر الذي يدل على رفض الفرضية.

**الجدول رقم (33):** يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية ومعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء لكل من الجنسين وقيمة الفرق بين معاملات الارتباط.

المتغير	بعد التجنب		فعالية الأداء		العينه	قيمة (ر)	قيمة الفرق بين معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
ذكور	43,35	11,32	161,78	15,04	72	_0,137	-0,82	غير دال
إناث	50,64	14,14	162,78	14,47	86	-0,004		

يبين الجدول رقم (33) أن قيمة الفرق بين معاملات الارتباط قدرت بـ 0,82- وهي قيمة غير دالة كما أشار إليها "محمود السيد أبو النيل" حيث أنه إذا كانت القيمة أقل من 1,96 كان الفرق غير دال، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف السلبي (التجنب) وفعالية الأداء، الأمر الذي يدل على رفض الفرضية.

### 2.3.1- تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك وذلك لصالح الإناث.

يمكن القول بأن العلاقة الارتباطية بين أبعاد إستراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى الإناث كانت أقوى منها لدى الذكور، مما يوضح وجود علاقة ارتباطية طردية

بمعنى أنه كلما كان توجه العوامل نحو بعد المشكل ساهم في رفع فعالية الأداء. والعكس صحيح بمعنى كلما اختلف توجه العوامل عن بعد المشكل ساهم في إنخفاض فعالية الأداء لديهن. وبالرجوع إلى التراث السيكولوجي، فإنه لم يتم العثور على نتيجة يمكن الإستناد إليها في تدعيم نتيجة الفرضية أو رفضها، ما عدا تلك التي تناولت كل متغير على حدى.

حيث نجد نتائج الدراسة التي قام بها "ستون و نيل" (Stone & Neale 1984) تعكس نتائج الدراسة الحالية، والتي تستهدف أساليب المواجهة التي يستخدمها كل من الجنسين في مواجهة المشاكل اليومية أن الرجل يقوم بأفعال مباشرة كأسلوب في مواجهة المشاكل، في حين أن المرأة تستخدم إستراتيجيات سلبية تتضمن التشتت والتفيس وأن المرأة تسعى للمساعدة الاجتماعية من الآخرين.

ويمكن إرجاع ذلك بأن تخلي الأنثى عن دورها الطبيعي وخروجها للعمل دفعها لمنافسة أخيها الذكر في جميع المهن، مما يؤثر على شخصيتها وعلى أساليب مواجهتها لأحداث الحياة الضاغطة خصوصا بعد تعليمها ودخولها لأكبر الجامعات وتوليها أعلى المناصب؛ وبالرجوع إلى خصائص عينة الدراسة الأساسية لمتغير المستوى التعليمي نجد أكبر نسبة للمستوى الجامعي والمقدرة بـ 87,34% مما يدل على أن العينة مؤهلة بدرجة علمية جيدة مما يؤثر في نوع الإستراتيجية المستعملة وهذا ما أكده (الضريبي، 2010) في دراسته حول أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات؛ أنه كلما زاد المستوى العلمي للفرد زاد وعيه وإدراكه لأحداث الحياة الضاغطة نتيجة تعلمه لكثير من الخبرات والمهارات خلال حياته العلمية، وبالتالي فإنه يتبع أساليب ذات فعالية في مواجهة ما يتعرض إليه من صعوبات ومواقف.

في حين أسفرت نتائج هذه الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات التصرف السلبي (الإنفعال، التجنب) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك.

وبالرغم من أن أغلب أفراد العينة اتجهوا نحو بعد المشكل، فقد نجد باقي أفراد العينة اتجهوا نحو إستراتيجيات التصرف التي تركز على الإنفعال والتجنب؛ فيمكن إرجاع ذلك لطبيعة الموقف وخصائصه ولما له من دور هام في تحديد إستراتيجيات التصرف إتجاه الضغوطات. فإذا استطاع الفرد التحكم والسيطرة على الموقف الضاغط فإنه يميل لمواجهته ويقلل شعوره بالضغط، أما إذا لم تكن له القدرة على مواجهته فإنه لا يواجهه بشكل فعال ويزداد شعوره بالضغط، وهذا يعني أنه قد يستخدم إستراتيجيات التصرف التي تركز على الإنفعال.

وبالرجوع إلى أفراد عينة الدراسة فإذا صادفتهم عوائق في العمل أو فقدان الدعم من طرف الرئيس المباشر أو بعض الزملاء، ويتعذر التحكم في الموقف الضاغط يؤدي به إلى استخدام إستراتيجية التصرف التي تركز على الإنفعال وإذا تحكّم في الموقف الضاغط وحظي بدعم من الرئيس المباشر قلل ذلك من الضغوط لديه مما يؤدي به إلى استخدام إستراتيجية التصرف التي تركز على المشكل.

وفي هذا الشأن يشير "لازاروس وفولكمان" (Lazarus & Folkman) إلى أن المواقف التي يدركها الفرد على أنها غير قابلة للتحكم والسيطرة عليها فإنه يميل إلى استخدام إستراتيجيات المواجهة التي تركز على الانفعال في التعامل معها.

ويشير (حسين وحسين، 2006) إلى الدراسات التي استهدفت التعرف على الفروق بين الجنسين في أساليب مواجهة الضغوط أنها كشفت عن وجود نتائج مختلطة، فبعضها يرى أن الفروق بين الجنسين في مواجهة الضغوط يمكن أن تعود إلى مصدر الضغط، ويؤكد بعضهم الآخر من الدراسات على أن النوع ليس وحده الذي يحدد الاختلاف في أساليب المواجهة بين الجنسين، ولكنه التوجه نحو الدور الجنسي، فدرجة الذكورة والأنوثة تعد هي المحك والمعيار الحقيقي في تحديد واختيار إستراتيجيات المواجهة للأحداث والمواقف الضاغطة لدى كل من الجنسين، فالأفراد ذو الأنوثة المرتفعة يستخدمون إستراتيجيات المواجهة التي تركز على الإنفعال في حين أن الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة في الذكورة يستخدمون إستراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكل، والحقيقة أن الفروق بين الجنسين في مواجهة المواقف الضاغطة ترجع إلى الفروق البيولوجية والتوقعات الإجتماعية المرتبطة بكل من الجنسين واختلاف الدور الجنسي وعملية التنشئة الإجتماعية.

يتضح يومياً أن الضغط المهني أصبح يتخذ منحى متصاعداً من خلال التأثير على اليد العاملة والمنظمات والمجتمع بصفة عامة، لهذا وجب التفكير في الطريقة الأكثر نجاعة للتعامل مع تلك المواقف الضاغطة.

ونشير أغلب الدراسات التي تطرقت لإستراتيجيات التصرف إلى ظهور المشكل كحل مناسب يلجأ إليه الفرد كدراسة (شعبان، فراحي وآخرون 2006) ودراسة (لازاروس وفولكمان 1984).

كما أن التحسين من إستراتيجيات التصرف أصبح ضرورة ملحة لكي يتمكن الفرد من التحكم في الموقف الضاغط أو من تخفيف أثر الضغط على الجانب النفسي والجسدي لديه.

أما الاستراتيجيات الموجهة نحو الانفعال، فقد تكون فعالة في ظرف زمني محدد فقط، لأنه إذا كان هذا التوجه طويل الأمد فينجم عنه مؤشرات الإنهيار العصبي "بريشو شفيتزر" (Bruchon Schweitzer 2002)، لهذا ظهرت اتجاهات أخرى تهتم بتنظيم التوجه إلى الإنفعال من خلال الضبط والتنظيم الإنفعالي "هارتمان" (Hartmann 2008)، والبحث عن المعنى والنقل (نقلا عن Côté, 2013: 41).

وأشار كل من "براندستادر و رنيه" (Brandtstädter & Renner 1990) أن الفرد الذي يتمتع بصحة معنوية جيدة هو الذي يستطيع أن يدمج نوعين من الكوبينغ من خلال التصرف لتغيير الواقع (الاستيعاب Assimilation) إضافة إلى مراجعة الفرد إلى تطلعاته، أولوياته وقيمه (التكيف Accommodation).

ويشير "سليجمان" (Seligman 2011) بأن الإستراتيجيات الأكثر إيجابية هي تلك التي ترتبط بالإرتياح النفسي (Bien être) وبالخصوص العلاقات الشخصية الإيجابية، الإتجاه والإنجاز، في حين تظهر الإستراتيجيات الموجهة نحو التجنب بطابع ضار أو مؤذ خاصة إذا كانت المواقف الضاغطة مكررة في الزمن.

من خلال الدراسات التي قام بها "كوتي، برتراند و جوسلان" (Coté, Bertrand et Gosselin, 2009) حول مجموعة من العمال ذوو ضغط بسيط، ومجموعة أخرى من العمال عادت للعمل بنجاح بعد فترة من مشاكل خاصة بالصحة المعنوية (نقلا عن Côté, 2013: 41). وعليه فالدراسة الحالية تساعد على فهم الإستراتيجيات الفعالة من دونها ضمن ظروف معينة، وكيفية إستعمالها بطريقة مجدية، في كل المواقف وفي كل المراحل العمرية للفرد.

هذا النموذج الذي نتفق معه يعتمد على مدى التحكم في الوضعية الذي يواجهها الفرد، من خلال أربع إستراتيجيات؛ إثنان منها مجدي؛ تغيير الوضعية (Modification de la situation) والإستغناء (Lâcher-prise) أما الإستراتيجيتان الأخريان غير مجديتين؛ الاستسلام، اللامسؤولية (Résignation déresponsabilisation) والضرارة (Acharnement) كما هي موضحة في الشكل التالي:



الاستراتيجيات الخاصة بالواجهة			
التحكم في الوضعية			
لا	نعم		
<p><b>الاستغناء</b></p> <p>التقبل بهدوء التعامل مع الواقع: الذات، الآخرين، الوضعية. تحقيق المتطلبات الواقعية (القابلة للتحقيق)، قبول حدود قوته و قدراته، وكذا بالنسبة للآخرين.</p> <p>التركيز على الإيجابيات، التخفيف من حدة المشكلة والتقليل من عواقبها.</p> <p>اختيار المعارك الخاصة به، والتوقف عن الرغبة في تغيير الوضعية التي لا يستطيع التحكم فيها.</p>	<p><b>التغيير في الوضعية</b></p> <p>زيادة الموارد و القدرات: البحث عن المعلومات الملائمة وتطوير المهارات.</p> <p>التدخل الملموس: التواصل، التحليل والتخطيط، تنظيم الوقت والمهام والمحيط، توفير الجهود اللازمة لإنجاز المهام والتحلي بالمتابعة.</p> <p>الحصول على دعم فعال من الشبكة الاجتماعية: مثل الحصول على المساعدة المباشرة، الحصول على الموارد أو النصائح لتحديد وتنفيذ حلول ملموسة.</p>	+	الفعالية
<p><b>الضراوة</b></p> <p>التوقف عن استخدام استراتيجيات تدخل غير مجدية، وذلك لعدم امتلاك القدرة على التحكم في الوضعية.</p> <p>التوقف عن الرغبة في الوصول إلى نتيجة غير قابلة للتحقيق، هذا إن لم تكن مستحيلة.</p> <p>الشعور بالمسؤولية اتجاه مشاكل الآخرين.</p>	<p><b>الاستسلام، اللامسؤولية</b></p> <p>الشكوى، التحسر، ولوم الآخرين دون الاعتراف بأخطائه أو نقائصه.</p> <p>الخضوع للوضع، والشعور بالعجز وعدم القدرة على تغييره، حتى وإن كان ممكنا في الواقع.</p> <p>الشعور باللامسؤولية اتجاه ما يمكن فعله، و ترك الآخرين للتكفل بالمشاكل وإيجاد الحلول، التماطل.</p>	-	

الشكل رقم (08): الاستراتيجيات الخاصة بالواجهة. (Côté, 2013: 42)

## خلاصة:

إن النتائج المتوصل إليها توافقت مع ما تم عرضه في أدبيات الموضوع في بعض النقاط واختلفت في أخرى وهذا ممكن إرجاعه إلى أدوات الدراسة واختلاف العينة المطبق عليها. وعليه تستخلص الباحثة أنه توجد علاقة ما بين إستراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل)، كما يوجد فرق في فعالية الأداء على أساس مستويات الضغط المهني للعمال الذين يستخدمون أسلوب المشكل لصالح الضغط المهني المنخفض، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات التصرف الإيجابي (المشكل) وفعالية الأداء لدى عمال شركة سوناطراك وذلك لصالح الإناث.

## خاتمة:

كشفت هذه الدراسة مدى أهمية إستراتيجية التصرف الإيجابي (المشكل) على تخفيض مستوى الضغوط وانعكاسها الفعال على تحسين الأداء.

فالفرد لا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو تلك المتعلقة بحياته الشخصية، وغالبا ما تكون الضغوط التي يواجهها الفرد محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات.

كما يمكن الإشارة إلى أنه ليست بالضرورة جميع الضغوط سيئة أو هدامة للفرد والمنظمة، حيث نجد بعض الباحثين والكتاب يشيرون إلى تعرض الفرد لمقدار مقبول من الضغط؛ الذي يكون فيه قادرا على بذل الجهد والطاقة، بحيث أن الضغوط الواقعة على الفرد تتيح فرصة للنشاط البناء، فيعتبر نوع من التحدي مما يساعد على تحسين الأداء؛ إذ يعتبر حافز نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف، أما إذا كان الضغط حاد وزائد عن قدرة الفرد على التحمل، فسيتطلب منه ذلك بذل جهد كبير للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه وعليه يمكن الإشارة إلى هذا النوع من الضغوط بالضارة أو الهدامة للفرد والمنظمة.

وعليه تعد مصادر المواجهة بمثابة عوامل تعويضية تساعد الفرد على الإحتفاظ بالصحة النفسية والجسمية معا، مما يؤثر إيجابا على أدائه، بشرط أن يعي الفرد كيفية التحمل، وماهي الإستراتيجيات الملائمة لمعالجة موقف ما.

حيث نجد عوامل عدة مؤثرة في تحديد الإستراتيجية الفعالة اتجاه الحدث أو الموقف الضاغط والمتعلقة بخصائص شخصية الفرد كنمط الشخصية، مركز الضبط، وفعالية الذات والصلابة النفسية، وهناك عوامل أخرى تتعلق بالموقف ذاته وطبيعة الحدث الضاغط ونوعه من حيث هو مزمن أو حاد والجدة؛ بمعنى التعرض لضغوط مماثلة لأخرى تم حدوثها في الماضي، كما للمساندة الإجتماعية دور في تحديد الإستراتيجية الفعالة، إضافة إلى المتغيرات الديمغرافية كالجنس والعمر الزمني والمستوى الإقتصادي والإجتماعي.

وبالتالي موضوع إستراتيجيات التصرف إتجاه الضغوطات المهنية من الموضوعات التي يستوجب الإهتمام بها سواء أكان ذلك على مستوى الفرد، أو المنظمة، حيث أن الإستخفاف بكيفية التعامل وعدم القدرة على مواجهة الضغوط قد يكلف الفرد تكلفة كبيرة والمنظمة معاً.

وبالتالي يمكن الإشارة إلى أن موضوع إستراتيجيات التصرف إتجاه الضغوطات المهنية يبقى قيد الدراسة والبحث من خلال ربطه ببعض المتغيرات كفعالية الذات، مركز الضبط، نمط الشخصية، وفي بيئات مغايرة للدراسة الحالية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أبو حويج، مروان. (2006). *المدخل إلى علم النفس العام*. عمّان: دار اليازوري.
2. أبو الحجاج، يوسف. (2010). *فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية*. (ط 1). القاهرة: دار الوليد.
3. أبو شيخة، نادر. (2010). *إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية*. (ط 1). عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. أبو النصر، مدحت. (2012). *الأداء الإداري المتميز*. (ط 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. بربر، كامل. (2000). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. (ط 2). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
6. بربر، كامل. (2008). *إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات*. (ط 1). بيروت: دار المنهل اللبناني.
7. بقيون، سمير. (2007). *الطب النفسي*. عمّان: دار اليازوري.
8. تايلور، ش. (2008). *علم النفس الصحي (ترجمة وسام بريك، و فوزي داود)*. عمّان: دار الحامد.
9. حاروش، نور الدين. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. (ط 1). الجزائر: دار الأمة.
10. حريم، حسين. (1997). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*. عمّان: دار زهران.
11. حريم، حسين. (2010). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. (ط 2). عمّان: دار الحامد.
12. حسين، طه، وحسين، سلامة. (2006). *استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية*. (ط 1). عمّان: دار الفكر.
13. حمداوي، وسيلة. (2009). *الجودة ميزة تنافسية: في البنوك التجارية*. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة.
14. حنفي، عبد الغفار. (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

15. ختاتنة، سامي، وأبو سعد، أحمد. (2010). علم النفس الإعلامي. (ط 1). عمان: دار المسيرة.
16. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. (ط 1). عمان: دار وائل.
17. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير، والعدوان، ياسر، و أحمد، مروة. (2008). إدارة القوى البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
18. دهمان، عبد المنعم. (2010). إدارة الموارد البشرية: من منظور إسلامي. (ط 1). حلب: شعاع للنشر والعلوم.
19. ربيع، محمد. (2009). علم النفس الصناعي والمهني. (ط 1). عمان: دار المسيرة.
20. الرشدي، هارون. (1999). الضغوط النفسية: طبيعتها-نظرياتها برنامج لمساعدة الذات في علاجها. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية.
21. رضا، هاشم. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. (ط 1). عمان: دار اليا للشر والتوزيع.
22. رفاعي، عقيل. (2009). إدارة التنمية المهنية. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
23. ريجيو، ر. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي (ترجمة فارس حلمي). عمان: دار الشروق.
24. زايد، عادل. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. القاهرة: دن.
25. زايد، عادل. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
26. السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. (ط 1). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
27. السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. (ط 3). إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
28. سليمان، أمين. (2010). القياس والتقويم في العلوم الإنسانية: أسسه وأدواته وتطبيقاته. (ط 1). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
29. السيسي، شعبان. (2002). علم النفس: أسس السلوك الانساني بين النظرية والتطبيق. الأزاريطة: المكتب الجامعي الجديد.

30. الشاويش، مصطفى. (2007). *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد*. (ط 1). عمان: دار الشروق.
31. الشخابنة، أحمد. (2010). *التكيف مع الضغوط النفسية*. (ط 1). عمان: دار الحامد.
32. شويخ، هناء. (2007). *أساليب تخفيف الضغوط النفسية الناتجة عن الأورام السرطانية*. (ط 1). مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
33. شيخاني، سمير. (2003). *الضغط النفسي: طبيعته، أسبابه، المساعدة الذاتية، المداواة*. (ط 1). بيروت: دار الفكر العربي.
34. الصيرفي، محمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. (ط 1). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
35. الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد، والعبادي، هاشم. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل*. (ط 1). عمان: مؤسسة الوراق.
36. الطعاني، حسن. (2007). *التدريب الإداري المعاصر*. (ط 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
37. طه، طارق. (2008). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنترنت*. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
38. عباس، سهيلة. (2003). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي*. (ط 1). عمان: دار وائل.
39. عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
40. عبد العزيز، مفتاح. (2010). *مقدمة في علم نفس الصحة*. (ط 1). عمان: دار وائل.
41. عثمان، فاروق. (2001). *القلق وإدارة الضغوط النفسية*. (ط 1). القاهرة: دار الفكر العربي.
42. العزاوي، نجم، وجواد، عباس. (2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري.
43. عقيلي، عمر. (2007). *الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم*. عمان: دار زهران.
44. العميان، محمود. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. (ط 3). عمان: دار وائل.

45. غربي، علي، وسلاطينية، بلقاسم، وقيرة، إسماعيل. (2007). *تنمية الموارد البشرية*. (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
46. الغرير، أحمد، وأبو أسعد، أحمد. (2009). *التعامل مع الضغوط النفسية*. (ط1). عمان: دار الشروق.
47. غيات، بوفلجة. (2006). *التربية من أجل الفعالية*. (ط1). وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
48. غيات، بوفلجة. (2008). *مبادئ التسيير البشري*. (ط3). وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
49. فايد، حسين. (2005). *علم النفس العام: رؤية معاصرة*. القاهرة: مؤسسة طيبة ومؤسسة حورس للنشر.
50. الفرماوي، حمدي، وعبد الله، رضا. (2009). *الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة*. (ط1). عمان: دار صفاء.
51. فليح، فاروق، وعبد المجيد، السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
52. القحطاني، محمد. (2008). *إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل*. (ط2). الرياض: العبيكان للنشر.
53. لعويسات، جمال الدين. (2005). *إدارة الجودة الشاملة*. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع.
54. ماهر، أحمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
55. مجيد، سوسن. (2011). *تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية*. (ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
56. الموسوي، سنان. (2004). *إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها*. (ط1). عمان: دار مجدلاوي.
57. المغربي، عبد الحميد. (2007). *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*. المنصورة: المكتبة العصرية.
58. المغربي، عبد الحميد. (2007). *دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*. المنصورة: المكتبة العصرية.



59. مكي، عباس. (2007). هواجس العمل: من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري. (ط 1). بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات.
60. ملحم، سامي. (2009). أساسيات علم النفس. (ط 1). عمان: دار الفكر.
61. نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
62. نوري، منير. (2011). الوجيز في تسيير الموارد البشرية: (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
63. الهيتي، خالد. (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. (ط 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
64. ياسين، حمدي، وعسكر، علي، والموسوي، حسن. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي: بين النظرية والتطبيق. (ط 1). الكويت: دار الكتاب الحديث.

## ثانياً: المجالات

65. أبو غالي، عطاف. (2012). فاعلية الذات وعلاقتها بضغط الحياة لدى الطالبات المتزوجات في جامعة الأقصى. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20 (01)، 619-654. تم استرجاعها بتاريخ 07 ماي، 2013 على الساعة 15:47 من موقع

[http://www2.iugaza.edu.ps/ar/periodical/article.aspx?article\\_id=2224](http://www2.iugaza.edu.ps/ar/periodical/article.aspx?article_id=2224)

66. خليفات، عبد الفتاح، والمطارنة، شرين. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، 26 (2+1)، 599-642. تم استرجاعها بتاريخ 15 جانفي، 2013 على الساعة 15:38 من موقع

<http://websrv.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/599-642.pdf>

67. سالم، رفقة. (2009). علاقة فاعلية الذات والفرع الأكاديمي بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون الجامعية. مجلة البحوث التربوية والنفسية. (23)، 134-169. تم استرجاعها بتاريخ 07 ماي، 2013 على الساعة 15:45 من موقع

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=2686>

68. شعبان، الزهراء، وفراحي، فيصل. (2008، ديسمبر). استراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة لدى النساء العاملات. *مجلة التنمية البشرية*، 02، 173-194.

69. الضريبي، عبد الله. (2010). أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق. *مجلة جامعة دمشق*، 26(04)، 669-719. تم استرجاعها بتاريخ 06 جانفي، 2014 على الساعة 14:39 من موقع

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/669-719.pdf>

70. طه، إسماعيل، وياسين، الطاف. (2006). الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعة. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 12، 01-24. تم استرجاعها بتاريخ 28 نوفمبر، 2013 على الساعة 11:38 من موقع

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=29492>

71. مريم، رجاء. (2007). الاستراتيجيات التي يستخدمها الطلبة للتعامل مع الضغوط النفسية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 05(01)، 145-172.

72. نعامة، سليم، وعلي، أنور. (2011). الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 33 (05)، 131-158. تم استرجاعها بتاريخ 27 أكتوبر، 2013 على الساعة 14:45 من موقع

[http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/Tishreen\\_Magazine/7\\_35.pdf](http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/Tishreen_Magazine/7_35.pdf)

73. يحيوي، إلهام. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. *مجلة الباحث*، 05(05)، 45-60. تم استرجاعها بتاريخ 27 أكتوبر، 2013 على الساعة 14:45 من موقع

[http://rcweb.luedld.net/rc5/5\\_BTN%20ILHAM\\_Ar.pdf](http://rcweb.luedld.net/rc5/5_BTN%20ILHAM_Ar.pdf)

### ثالثاً: المؤتمرات

74. النشاوي، كمال. (2006، 12-13 أبريل). فعالية الذات وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى طلاب كلية التربية النوعية. قدم إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية

النوعية بجامعة المنصورة، مصر. تم استرجاعها بتاريخ 27 أكتوبر، 2013 على الساعة 14:45 من موقع

<http://www1.mans.edu.eg/facse/arabic/moktamar/first/14.pdf>

#### رابعاً: رسائل الماجستير والدكتوراه

75. أبو شرح، نادر. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. تم استرجاعها بتاريخ، 08 جانفي، 2013 على الساعة 15:57 من موقع

[www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp?id\\_no=0043836](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp?id_no=0043836)

76. أبو العلا، محمد. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. تم استرجاعها بتاريخ 18 جانفي، 2014 على الساعة 11:01 من موقع

<http://elibrary.iugaza.edu.ps/thesis.aspx?id=2729>

77. أبي مولود، عبد الفتاح. (2008). علاقة الضغط النفسي المدرك بالاكنتاب في ضوء متغيري مركز الضبط والذكاء الانفعالي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

78. بزايد، نجاه. (2000). دراسة علاقة مصادر الضغوط المهنية بالإجهاد النفسي والنمط السلوكي لدى مسيري لوحات النسق الموزع للمراقبة بسوناطراك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

79. بلمقدم، فاطمة. (2009). واقع تفويم الأداء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة الجامعة: دراسة على عينة من أساتذة جامعة وهران. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

80. بلهوارى، فاطمة. (2010). ضغوطات العمل وعلاقتها باستراتيجيات والقيم لدى المدرسين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

81. بنات، عبد القادر. (2009). *ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. تم استرجاعها بتاريخ 28 نوفمبر، 2013 على الساعة 10:21 من موقع

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/87436.pdf>

82. بن طاهر، بشير. (1992). *الضغط المهني - أبعاده - وعلاقته بالإجهاد النفسي وإستراتيجيات التصرف لدى أساتذة التعليم الثانوي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

83. بن عمار، سعد. (2010). *الضغوط النفسية وعلاقتها بالاغتراب النفسي لدى عينة من الدبلوماسيين السعوديين العاملين خارج المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. تم استرجاعها بتاريخ 21 جانفي، 2014 على الساعة 22:34 من موقع

[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m\\_ss\\_2011\\_022.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_ss_2011_022.pdf)

84. بوكصاصة، نوال. (2011). *الضغط النفسي المهني لدى العاملين في إطار تشغيل الشباب*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

85. الروقي، سعد. (2003). *الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. تم استرجاعها بتاريخ 28 نوفمبر، 2013 على الساعة 13:59 من موقع

[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master\\_1423-1424\\_AS\\_as313.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1423-1424_AS_as313.pdf)

86. الزعفراني، أحمد. (2013). *الضغوط النفسية وعلاقتها بالاكتئاب و الأداء الوظيفي لدى عينة من العاملين الفنيين بمستشفيات العاصمة المقدسة الحكومية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة. تم استرجاعها بتاريخ 28 نوفمبر، 2013 على الساعة 11:46 من موقع

[http://www.kau.edu.sa/Show\\_Res.aspx?Site\\_ID=306&LNG=AR&RN=64635](http://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&LNG=AR&RN=64635)

87. سماني، مراد. (2012). *إستراتيجيات التعامل عند الذين يعانون من الإحترق النفسي لدى الأطباء المقيمين بالمستشفى الجامعي بوهران*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

88. الشراي، مساعد. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن. تم استرجاعها بتاريخ 28 نوفمبر، 2013 على الساعة 11:46 من موقع

<http://repository.yu.edu.jo/bitstream/handle/123456789/552701/601586.pdf?sequence=1>

89. الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. تم استرجاعها بتاريخ 07 ماي، 2013 على الساعة 15:50 من موقع

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69196.pdf>

90. شويطر، خيرة. (2011). الضغوط المهنية لدى المرأة العاملة المتزوجة وانعكاساتها على علاقاتها الأسرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

91. طالح، نصيرة. (2011). أثر ضغوط الحياة على الاتجاهات نحو الهجرة إلى الخارج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو. تم استرجاعها بتاريخ 07 نوفمبر، 2012 على الساعة 17:35 من موقع

[http://www.ummt0.dz/IMG/pdf/These\\_MAGISTER\\_Nacera\\_TALAH-MOKHTARI\\_.pdf](http://www.ummt0.dz/IMG/pdf/These_MAGISTER_Nacera_TALAH-MOKHTARI_.pdf)

92. علواني، نعيمة. (2010). مصادر ضغوط العمل عند المدرسين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

93. عوض الله، رفيق. (2004). الضغط النفسي وعلاقته بالتوافق النفسي الاجتماعي لدى طلاب جامعات الجزائر وطلاب جامعات فلسطين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

94. فاتح، العبودي. (2008). الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة. تم استرجاعها بتاريخ 12 فيفري، 2013 على الساعة 20:51 من موقع

<http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/AELA2454.pdf>

95. فراحي، فيصل. (2009). تقدير الذات وعلاقته بمشروع التكوين لدى طلبة التكوين المهني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

96. كبداني، خديجة. (2007). التوظيف النرجسي لدى حالات الاكتئاب الإرتكاسي: دراسة سيكو- باثولوجية من خلال الكوبينغ واختبار تفهم الموضوع T.A.T. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

97. لصفير، رضا. (2010). علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

98. المطيري، مخلد. (2010). الرضا الوظيفي وعلاقته بأسلوب مواجهة الضغوط النفسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. تم استرجاعها بتاريخ 27 أكتوبر، 2013 على الساعة 14:45 من موقع

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/30-31/Pages/default.aspx?LettersId=2357>

99. مقدم، سهيل. (2010). استراتيجيات التعامل مع مواقف الضغط المهني على ضوء متغيرات الخلفية الفردية لدى أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

100. منصوري، مصطفى. (2004). مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالرضى المهني والقلق وارتفاع ضغط الدم الجوهري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

101. ميلودي، خيرة. (2011). تقويم الأداء الجامعي من خلال آراء الأساتذة والطلبة: دراسة ميدانية بجامعة وهران-السانيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.

### خامسا: الموسوعات و المعاجم

102. ابن منظور. (1988). لسان العرب المحيط. (ج 3). بيروت: دار الجيل، دار لسان العرب.

103. إدريس، سهيل. (2009). المنهل (قاموس فرنسي-عربي). (ط 40). بيروت: دار الآداب.

104. الحنفي، عبد المنعم. (1999). موسوعة الطب النفسي. (ط 2). القاهرة: مكتبة مديبولي.

105. خليل، خليل. (1997). معجم المصطلحات النفسية - الاجتماعية. (ط 1). بيروت: دار الفكر اللبناني.

106. دورون، رولان، وپارو، فرانسواز. (2012). موسوعة علم النفس: معجم مصطلحات-شرح معاني. بيروت: عويدات للنشر والطباعة.
107. شحاتة، حسن، و النجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. (ط 1). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
108. الشرييني، لطفي. (د.ت). معجم مصطلحات الطب النفسي. الكويت: مؤسسة الكويت. تم استرجاعه بتاريخ 11 ديسمبر، 2013 على الساعة 16:04 من موقع [http://www.ao-academy.org/docs/mo3jam\\_mostalahat\\_altim\\_alnafsi\\_0406009.pdf](http://www.ao-academy.org/docs/mo3jam_mostalahat_altim_alnafsi_0406009.pdf)
109. عبد الحميد، هبه. (2008). معجم مصطلحات التربية وعلم النفس. (ط 1). عمان: دار البداية.
110. قاسيمي، ناصر. (2011). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
111. كشرود، عمار. (2007). معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة. (ط2). بيروت: دار المهضة العربية.
112. المنجد. (2005). المنجد في اللغة العربية. (ط 41). بيروت: دار المشرق.
113. الموسوعة العربية العالمية. (1999). الموسوعة العربية العالمية. (ط 2). الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع.

#### سادسا: مواقع الانترنت

114. حسن، السيد. (2005). مؤشرات التحليل البعدي *Meta-Analysis* لبحوث فعالية الذات في ضوء نظرية باندورا، تم استرجاعه بتاريخ 07 ماي، 2013 على الساعة 15:43 من موقع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية <http://faculty.ksu.edu.sa/70810/502/%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D8%AA.pdf>
115. مصري، ماجدة، ومصري، هلا. (2010). ضغوط العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة النجاح الوطنية، تم استرجاعه بتاريخ 15 ديسمبر، 2013 على الساعة 12:45 من موقع جامعة النجاح الوطنية، فلسطين <http://eco.najah.edu/ar/gradproj/1612>

## سابعا: التقارير

116. شعبان، الزهراء، وفراحي، فيصل، وقويدري، مليكة، وكبداني، خديجة. (2006).  
تقنين إختبار الكوبينغ على المجتمع الجزائري: دراسة ميدانية بمدينة وهران. تقرير غير  
منشور، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية.

## ثامنا: الكتب باللغة الأجنبية:

117. Boudarene, M. (2005). *Le stress : Entre bien-être et souffrance*. Alger : Berti.
118. Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la sante : Modèles, concepts, et méthodes*. Paris : Dunod.
119. Huffman, K. (2007). *Introduction à la psychologie*. (3<sup>e</sup> éd). Québec : De Boeck.
120. Norman S.Endler, James D.A, Parker. (1998). *Manuel de L'inventaire de coping pour situations stressantes (CISS)*, Adaptation Francaise par J.P.Rolland et ECPA. Paris.
121. Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout : Concepts, modèles, interventions*. Paris : Dunod.

## تاسعا: المجلات باللغة الأجنبية:

122. Côté, L. (2013). Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail. *Psychologie Québec*, 30 (05), 41-44.

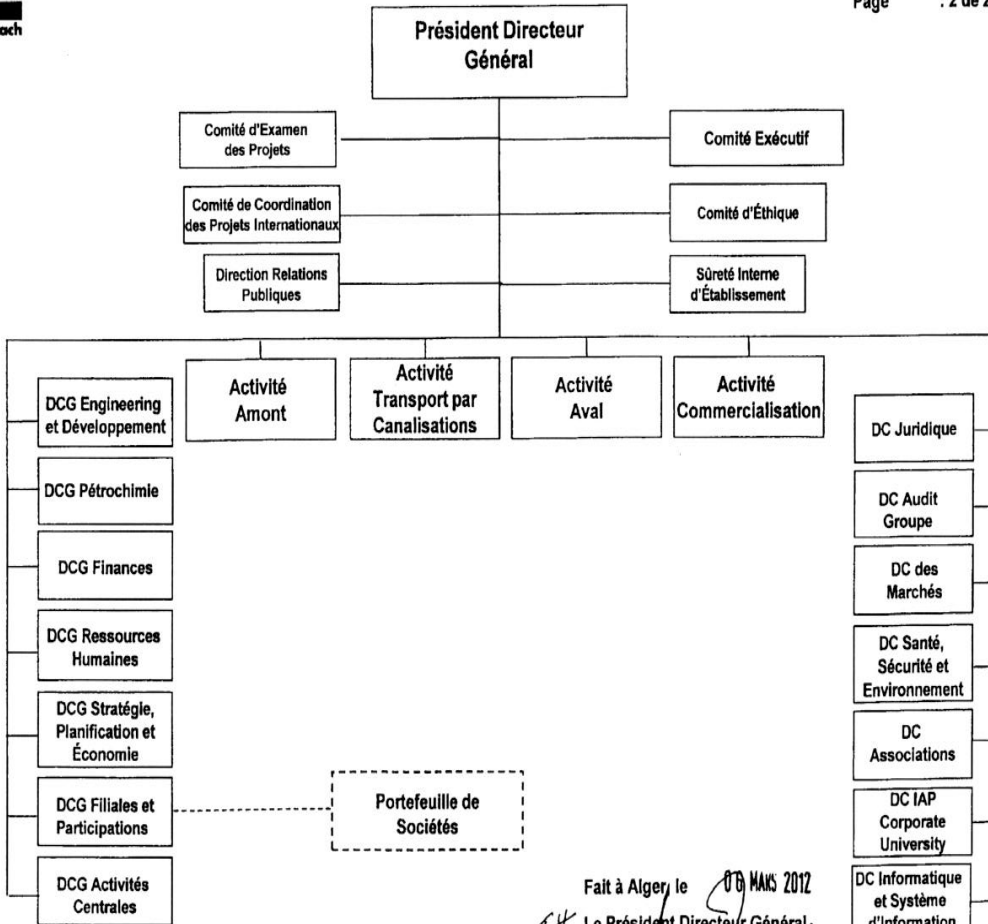


الملاحق



N° 117 / DG

Classement : 0.00.1  
Référence : A-001(R27)  
Page : 2 de 2



Fait à Alger, le 06 MAI 2012  
T.H. Le Président Directeur Général,  
A. ZERGUINE

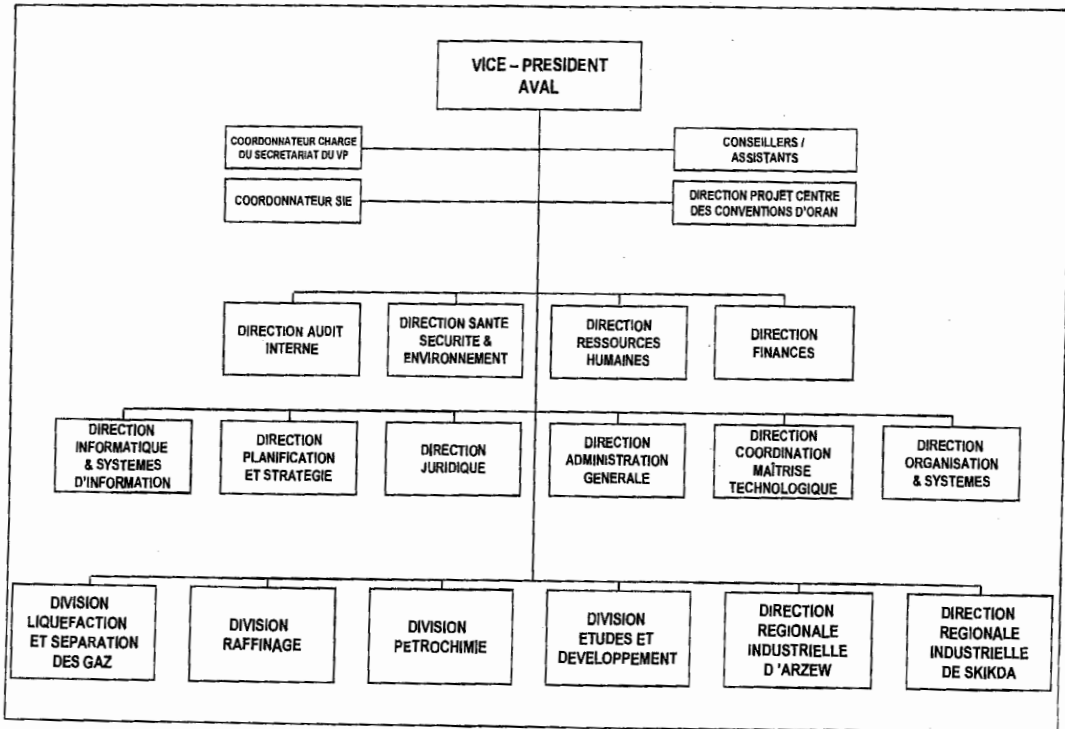
DCG : Direction Coordination Groupe  
DC : Direction Centrale



N° 154/DG

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE AVAL

Classement : 2.30.1  
Référence : A-574 (R7)  
Page : 2 de 5



*Ph*

Fait à Alger, le 21 MARS 2011  
Le Président Directeur Général,  
*N. CHEROUATI*

## الملحق رقم (03)

ساهم في تصحيح هذا الاختبار أساتذة علم النفس لجامعة وهران الأساتذة شعبان الزهرة، كبداني خديجة، قويدري مليكة، فراحي فيصل.

Norman.S.Endler.Phd.Fr.S.C et James.D.A

Parker M.A. Adapté par J.P Rolland

### ورقة الأجابة CISS

الاسم:.....السن:.....الجنس:.....  
الوظيفة:.....المستوى الدراسي:.....الحالة المدنية:.....

التعليمات: أجب على كل سؤال بوضع علامة O على كفيات رد ففلك المعتاد. طريقة الإجابة تكون متدرجة من 1 إلى 5 مرورا بدرجات 2، 3، 4.

الرقم	اتجاه المواقف الضاغطة المقلقة رد فعلي يكون كالتالي:					نادرا	كثيرا
1	أنظم وقتي بطريقة أفضل.	1	2	3	4	5	
2	أركز على المشكل وأفكر في كيفية حلّه.	1	2	3	4	5	
3	أتذكر اللحظات السعيدة التي عشتها.	1	2	3	4	5	
4	أحاول أن أكون برفقة أشخاص آخرين.	1	2	3	4	5	
5	ألوم نفسي على تضييع الوقت.	1	2	3	4	5	
6	أفعل ما أضنه أفضل.	1	2	3	4	5	
7	أنشغل بمشاكلي.	1	2	3	4	5	
8	ألوم نفسي على تورطي في هذه الوضعية.	1	2	3	4	5	
9	أنتقل بين الواجهات التجارية.	1	2	3	4	5	
10	أحدّد و أوضّح أولوياتي.	1	2	3	4	5	
11	أحاول أن أنام.	1	2	3	4	5	
12	أتناول احد أكلاتي المفضلة.	1	2	3	4	5	
13	أشعر بالقلق لعدم قدرتي على تجاوز الوضعية.	1	2	3	4	5	
14	أصبح جد متوترا و منقبضا.	1	2	3	4	5	
15	أفكر في الطريقة التي استعملتها في حلّ المشاكل المشابهة.	1	2	3	4	5	
16	لا أصدق ما يحدث لي.	1	2	3	4	5	
17	ألوم نفسي لحساسيتي المفرطة و انفعالي أمام الوضعية.	1	2	3	4	5	
18	أذهب الى المطعم أو أكل شيئا ما.	1	2	3	4	5	
19	أصبح مغتاضا أكثر فأكثر.	1	2	3	4	5	
20	أشتري لنفسي شيئا ما.	1	2	3	4	5	
21	أحدد خطة للعمل وأتبعها.	1	2	3	4	5	
22	ألوم نفسي على عدم معرفة ما أقوم به.	1	2	3	4	5	
23	أذهب الى سهرة أو حفل عند الأصدقاء.	1	2	3	4	5	
24	أجهد نفسي على تحليل الوضعية.	1	2	3	4	5	
25	أعجز و لا أعرف كيف أنصرف.	1	2	3	4	5	
26	أنصرف مباشرة للتكيف مع الوضع.	1	2	3	4	5	
27	أفكر فيما حدث و أستفيد من أخطائي.	1	2	3	4	5	
28	أمل في تغيير ما حدث أو ما شعرت به.	1	2	3	4	5	
29	أزور صديق.	1	2	3	4	5	
30	أنشغل بما ساقوم به.	1	2	3	4	5	
31	أقضي وقتا مع شخص حميم.	1	2	3	4	5	
32	أذهب للتنزه.	1	2	3	4	5	
33	أقول لنفسي أن هذا لن يتكرر أبدا.	1	2	3	4	5	
34	أعيد التفكير في نقائصي و سوء تكيفي العام.	1	2	3	4	5	
35	أتحدث الى شخص أقدر نصائحه.	1	2	3	4	5	
36	أحلل المشكل قبل رد الفعل.	1	2	3	4	5	
37	اتصل هاتفيا بصديق.	1	2	3	4	5	
38	أغضب.	1	2	3	4	5	
39	أضبط أولوياتي.	1	2	3	4	5	
40	أشاهد فيلما.	1	2	3	4	5	
41	أتحكم في الوضعية.	1	2	3	4	5	
42	أبذل مجهودا اضافيا لتسيير الأمور.	1	2	3	4	5	
43	أضع مجموعة من الحلول المختلفة للمشكل.	1	2	3	4	5	
44	إيجاد وسيلة لعدم التفكير في الوضعية لتجنبها.	1	2	3	4	5	
45	ألوم أشخاص آخرين.	1	2	3	4	5	
46	أعتم الوضعية لإظهار ما أقدر عليه.	1	2	3	4	5	
47	أحاول تنظيم نفسي للتحكم في الوضعية أفضل.	1	2	3	4	5	
48	أشاهد التلفاز.	1	2	3	4	5	

## الملحق رقم (03)

ساهم في تصحيح هذا الاختبار أساتذة علم النفس لجامعة وهران الأساتذة شعبان الزهرة، كبداني خديجة، قويدري مليكة، فراحي فيصل.

Norman.S.Endler.Ph.D.Fr.S.C et James.D.A

Parker M.A. Adapté par J.P Rolland

الملحق رقم (04)

نموذج استمارة التفريغ « CISS »

الدعم الاجتماعي	التسلية	التجنب	الانفعال	المشكل						الرقم
					5	4	3	2	1	
					5	4	3	2	1	1
					5	4	3	2	1	2
					5	4	3	2	1	3
					5	4	3	2	1	4
					5	4	3	2	1	5
					5	4	3	2	1	6
					5	4	3	2	1	7
					5	4	3	2	1	8
					5	4	3	2	1	9
					5	4	3	2	1	10
					5	4	3	2	1	11
					5	4	3	2	1	12
					5	4	3	2	1	13
					5	4	3	2	1	14
					5	4	3	2	1	15
					5	4	3	2	1	16
					5	4	3	2	1	17
					5	4	3	2	1	18
					5	4	3	2	1	19
					5	4	3	2	1	20
					5	4	3	2	1	21
					5	4	3	2	1	22
					5	4	3	2	1	23
					5	4	3	2	1	24
					5	4	3	2	1	25
					5	4	3	2	1	26
					5	4	3	2	1	27
					5	4	3	2	1	28
					5	4	3	2	1	29
					5	4	3	2	1	30
					5	4	3	2	1	31
					5	4	3	2	1	32
					5	4	3	2	1	33
					5	4	3	2	1	34
					5	4	3	2	1	35
					5	4	3	2	1	36
					5	4	3	2	1	37
					5	4	3	2	1	38
					5	4	3	2	1	39
					5	4	3	2	1	40
					5	4	3	2	1	41
					5	4	3	2	1	42
					5	4	3	2	1	43
					5	4	3	2	1	44
					5	4	3	2	1	45
					5	4	3	2	1	46
					5	4	3	2	1	47
					5	4	3	2	1	48
					المجموع					

الجنس:.....السن:..... الحالة العائلية:..... المستوى التعليمي:.....  
 المنصب الحالي : ..... الأقدمية في المنصب:.....  
 التعليمات: يرجى وضع علامة O حول الرقم الذي يناسب مستواك للضغط خلال الأشهر الستة الأخيرة

مرتفع		متوسط			منخفض			الأحداث الضاغطة المتعلقة بالعمل	
9	8	7	6	5	4	3	2	1	
9	8	7	6	5	4	3	2	1	1 تجاوز ساعات العمل
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2 فرص قليلة للترقية
9	8	7	6	5	4	3	2	1	3 مهام جديدة
9	8	7	6	5	4	3	2	1	4 زملاء لا يقومون بعملهم
9	8	7	6	5	4	3	2	1	5 مساندة غير ملائمة من طرف الرئيس المباشر
9	8	7	6	5	4	3	2	1	6 الخضوع لوضعيات الأزمة
9	8	7	6	5	4	3	2	1	7 عدم الاعتراف بالعمل المنجز
9	8	7	6	5	4	3	2	1	8 مهام أخرى غير المسندة للمنصب
9	8	7	6	5	4	3	2	1	9 تجهيزات مادية غير مناسبة
9	8	7	6	5	4	3	2	1	10 مسؤوليات متزايدة
9	8	7	6	5	4	3	2	1	11 فترات عديمة النشاط
9	8	7	6	5	4	3	2	1	12 صراعات مع المسؤول
9	8	7	6	5	4	3	2	1	13 عدم الرضا اتجاه المنظمة
9	8	7	6	5	4	3	2	1	14 طاقم العاملين غير كافي
9	8	7	6	5	4	3	2	1	15 أخذ قرار طارئ
9	8	7	6	5	4	3	2	1	16 التعرض للشتم
9	8	7	6	5	4	3	2	1	17 عدم مشاركتك في أخذ القرارات
9	8	7	6	5	4	3	2	1	18 الأجر غير عادل
9	8	7	6	5	4	3	2	1	19 المنافسة من أجل الترقية
9	8	7	6	5	4	3	2	1	20 الإشراف غير مناسب
9	8	7	6	5	4	3	2	1	21 الضجيج / الضوضاء
9	8	7	6	5	4	3	2	1	22 الانقطاع في العمل
9	8	7	6	5	4	3	2	1	23 التغيير المتكرر في المهام
9	8	7	6	5	4	3	2	1	24 كثرة الوثائق
9	8	7	6	5	4	3	2	1	25 احترام المدة في إنجاز العمل
9	8	7	6	5	4	3	2	1	26 فترات الراحة غير كافية
9	8	7	6	5	4	3	2	1	27 القيام بعمل الآخر
9	8	7	6	5	4	3	2	1	28 زملاء العمل غير متحفزين
9	8	7	6	5	4	3	2	1	29 صراعات مع مصالح أخرى

## « De Spielberger 1994 »

فقدان الدعم التنظيمي	عوائق العمل										الرقم
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>1</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>2</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>3</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>4</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>5</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>6</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>7</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>8</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>9</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>10</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>11</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>12</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>13</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>14</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>15</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>16</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>17</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>18</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>19</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>20</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>21</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>22</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>23</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>24</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>25</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>26</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>27</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>28</b>
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	<b>29</b>
		<b>المجموع</b>									



قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم ولقب الأستاذ	مؤسسة الانتماء
01 ماحي ابراهيم	جامعة وهران
02 بلحاج عبد القادر	جامعة معسكر
03 منصورى مصطفى	جامعة وهران
04 يوب مختار	جامعة وهران
05 الهاشمى أحمد	جامعة وهران
06 ياسين آمنة	جامعة وهران
07 قادري حليمة	جامعة وهران
08 قمرأوي محمد	جامعة وهران
09 بن سيدي أحمد محند أويدير	جامعة سيدي بلعباس
10 آسيا عبد الله	جامعة وهران
11 شعبان الزهراء	جامعة وهران
12 مقدم سهيل	جامعة وهران
13 بلقوميدي عباس	جامعة وهران
14 عبد الرحيم ليندة	جامعة سيدي بلعباس
15 قويدري مليكة	جامعة وهران

## استمارة تحكيم استبيان لقياس فعالية الأداء

إلى السيد(ة) الأستاذ(ة): .....

السلام عليكم ورحمة الله، في إطار تحضير مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص: عمل وتنظيم، حول موضوع: استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوطات المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء، تحت إشراف الأستاذ: فراحي فيصل سنعرض عليكم أداة للتحكيم تتعلق بفعالية الأداء، والمطلوب منكم أستاذي الكريم إبداء رأيكم الصريح وإفادتنا بملاحظاتكم القيمة المستقاة من خبرتكم العلمية.

جزاكم الله ألف خير وشكرا على تعاونكم معنا

الطالبة: زريبي أحلام

## مقياس: فعالية الأداء

**تعليمية المقياس:** عزيزي العامل(ة): أمامك مجموعة من العبارات والجمل والتي لديها خمسة بدائل (غير موافق

بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) نرجو منك اختيار إجابة واحدة فقط، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فقط أجب بكل صراحة وصدق، لا تترك أي سؤال دون إجابة.

تأكد أن ما تقدمه من معلومات و آراء لن يطلع عليها أحد، و لا تستغل إلا لغرض البحث العلمي.

نشكرك على حسن تعاونك معنا.

الطالبة: زريبي أحلام

الإسم:.....السن:.....

الجنس:  ذكر  أنثى

المستوى الدراسي:  متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة المدنية:.....

المنصب:.....

الأقدمية:.....

ملاحظة	تقيس بشدة	لا تقيس	الفقرات
			01 أستطيع الانسجام بسهولة مع باقي الموظفين.
			02 لدي علاقات جيدة مع المسؤولين.
			03 أساند أعضاء فريق العمل.
			04 أتواصل مع الأفراد بفعالية.
			05 ألتزم بالمواعيد المحددة للاجتماعات.
			06 أحرص على العمل بروح الفريق.
			07 أبادر في مساعدة زملائي في المهام المسندة إليهم.
			08 أحرص على تقديم عمل متميز ومتقن.
			09 أقوم بدورات تدريبية خاصة لأحسن كفاءاتي في العمل.
			10 كثيرا ما أبادر في تقديم أفكار لتطوير العمل.
			11 أساهم في المشروعات متوسطة المدى.
			12 أساهم في البرامج التطويرية القصيرة المدى بفعالية.
			13 أعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.
			14 يتوفر لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
			15 أتجنب مواجهة الصعاب في عملي.

ملاحظة	تقيس بشدة	لا تقيس	الفقرات
			01 أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
			02 ألتزم بخطط العمل وتنفيذها.
			03 ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل.
			04 أنجز العمل المحدد في الوقت المحدد.
			05 لدي قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.
			06 توجد لدي قدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
			07 ألتزم بأوقات العمل الرسمية.
			08 تتوافر لدي الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل.
			09 أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
			10 أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
			11 نادرا ما أؤجل عمل اليوم إلى الغد.
			12 تتوفّر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها.
			13 أنسق مع زملائي في العمل لإنجاز المهام.
			14 أحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.
			15 تُوفّر لي الإدارة التكوين المناسب لكي أتمكّن من أداء عملي بصورة جيدة.
			16 توجد قدرة لدي على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء العمل.
			17 الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أدائي.

ملاحظة	تقيس بشدة	لا تقيس	الفقرات
			01 أستطيع إنجاز ومتابعة مهامي المهنية رغم الصعوبات التي أواجهها.
			02 أضعاف أدائي في العمل بعد كل نجاح احققه.
			03 أكثف جهودي عند رؤية تفوق زملائي في نفس المهام.
			04 يكسبني التحفيز اللفظي نوع من الترغيب في أداء عمل متميز.
			05 كثيرا ما أتأثر بالتشجيعات الإيجابية عند محاولاتي لأداء مهامي.
			06 تقدير مهامي يشجعني على الانطلاق في مهام جديدة رغم صعوبتها.
			07 أستطيع التغلب على القلق أثناء إنجازي للمهام الموكلة إلي.
			08 الفشل يكسبني التحدي لمحاولة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة.
			09 أكرر القيام بعمل معين عدة مرات حتى أصل للهدف المتوقع تحقيقه.
			10 أحرص على إنجاز مهامي بدقة.
			11 يسهل علي تحقيق أهدافي المهنية وطموحاتي.
			12 يسهل علي تحقيق طموحاتي.

عدد الفقرات	غير كاف	كاف	اقترح

وضوح الفقرات	غير واضحة	واضحة	واضحة نسبيا	واضحة تماما	إقتراح

ترتيب الفقرات	غير مرتبة	مرتبة	مرتبة نسبيا	مرتبة تماما	إقتراح

ملاحظات أخرى: .....

.....

.....

.....

توقيع الأستاذ المحكم

مقياس: فعالية الأداء في صورته شبه النهائية (بعد التحكيم)

**تعليمية المقياس:** أخي / أختي العامل(ة): أمامك مجموعة من العبارات والجمل والتي لديها خمسة بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) نرجو منك اختيار إجابة واحدة فقط، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فقط أجب بكل صراحة وصدق، لا تترك أي سؤال دون إجابة.

تأكد أن ما تقدمه من معلومات و آراء لن يطلع عليها أحد، و لاتستغل إلا لغرض البحث العلمي.

نشكرك على حسن تعاونك معنا.

الطالبة: زريبي أحلام

الإسم: .....

السن: 30-20  41-31  53-42  أكثر من 54 سنة

الجنس: ذكر  أنثى

المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

الفئة الاجتماعية المهنية: منفذ  متحكم  إطار  إطار سامي

الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 16  من 17 إلى 27  أكثر من 28

ملاحظة: ان كنت لا ترغب في كتابة اسمك فلا مانع في ذلك ، بل نكر الجنس والسن ضروري

## البعد الأول: المبادرة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01 أستطيع الانسجام بسهولة مع زملائي في العمل.
					02 لدي علاقات جيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة التي أعمل بها.
					03 أتعاون مع أعضاء فريق العمل في تطوير المهام.
					04 أتواصل مع زملائي في العمل بفعالية.
					05 ألتزم بالمواعيد المحددة للاجتماعات بالعمل.
					06 أحرص على العمل بروح الفريق.
					07 أبادر في مساعدة زملائي في المهام المسندة إليهم.
					08 أحرص على تقديم عمل متقن.
					09 أشارك في الدورات التدريبية الخاصة لأحسن كفاءاتي في العمل.
					10 أقدم اقتراحات لتطوير المهام.
					11 أقترح أعمال استثنائية لتحسين الأداء.
					12 أعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.
					13 يتوفر لدي القدرة على الإبداع لأجل تطوير العمل.
					14 أواجه الصعاب في عملي.

## البعد الثاني: المجهود

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01 أحرص على إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة بمستويات عالية.
					02 ألتزم بتنفيذ خطط العمل.
					03 أستغل الأوقات الفارغة أثناء ساعات العمل لصالح المؤسسة.
					04 أنجز العمل المحدد في الوقت المحدد.
					05 لدي قدرة على تحمّل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.
					06 أتكيف بسرعة عند حدوث حالات طارئة في العمل.
					07 ألتزم بأوقات العمل الرسمية.
					08 تتوفر لدي الرغبة لإنجاز مهامي بالعمل.
					09 أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة.
					10 أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة.
					11 أحرص على تعويض التأخر الناتج عن سبب من الأسباب كانقطاع التيار الكهربائي.
					12 تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها.
					13 أنسق مع زملائي في العمل لإنجاز المهام المنوطة بي.
					14 أحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.
					15 تُوفّر لي الإدارة التكوين المناسب لكي أتمكّن من أداء عملي بصورة جيدة.
					16 توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قياسي بأداء العمل.



**البعد الثالث: المثابرة**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					01 أستطيع إنجاز ومتابعة مهامي المهنية رغم الصعوبات التي أواجهها.
					02 أضعف أدائي في العمل بعد كل نجاح احققه.
					03 أكتف من جهودي عند رؤية تفوق زملائي في نفس المهام.
					04 يكسبني التحفيز اللفظي نوع من الترغيب في أداء عمل متميز.
					05 تقدير مهامي يشجعني على الانطلاق في مهام جديدة رغم صعوبتها.
					06 أستطيع التغلب على الضغوط أثناء إنجازي للمهام الموكلة إلي.
					07 الفشل يكسبني التحدي لمحاولة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة.
					08 أكرر القيام بعمل معين عدة مرات حتى أصل للهدف المتوقع تحقيقه.
					09 أحرص على إنجاز مهامي بدقة.
					10 يسهل علي تحقيق أهدافي المهنية.
					11 عدم تجاوز الوقت المحدد للغداء.
					12 عدم الإنشغال أثناء ساعات العمل بأمر لا علاقة لها بالعمل.

مقياس: فعالية الأداء في صورته النهائية (المطبق في الدراسة الأساسية)

**تعليمية المقياس:** أخي / أختي العامل(ة): أمامك مجموعة من العبارات والجمل والتي لديها خمسة بدائل (غير

موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) نرجو منك اختيار إجابة واحدة فقط، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فقط أجب بكل صراحة وصدق، لا تترك أي سؤال دون إجابة.

تأكد أن ما تقدمه من معلومات و آراء لن يطلع عليها أحد، و لاتستغل إلا لغرض البحث العلمي.

نشكرك على حسن تعاونك معنا.

الطالبة: زريبي أحلام

الإسم: .....

السن: 30-20  41-31  53-42  أكثر من 54 سنة

الجنس: ذكر  أنثى

المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

الفئة الاجتماعية المهنية: منفذ  متحكم  إطار  إطار سامي

الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 16  من 17 إلى 27  أكثر من 28

ملاحظة: ان كنت لا ترغب في كتابة اسمك فلا مانع في ذلك ، بل نكر الجنس والسن ضروري

## البعد الأول: المبادرة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01 أستطيع الانسجام بسهولة مع زملائي في العمل.
					02 لدي علاقات جيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة التي أعمل بها.
					03 أتعاون مع أعضاء فريق العمل في تطوير المهام.
					04 أتواصل مع زملائي في العمل بفعالية.
					05 ألتزم بالمواعيد المحددة للاجتماعات بالعمل.
					06 أحرص على العمل بروح الفريق.
					07 أحرص على تقديم عمل متقن.
					08 أشارك في الدورات التدريبية الخاصة لأحسن كفاءاتي في العمل.
					09 أقدم اقتراحات لتطوير المهام.
					10 أقترح أعمال استثنائية لتحسين الأداء.
					11 أعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.
					12 يتوفر لدي القدرة على الإبداع لأجل تطوير العمل.

## البعد الثاني: المجهود

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01 أحرص على إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة بمستويات عالية.
					02 ألتزم بتنفيذ خطط العمل.
					03 أستغل الأوقات الفارغة أثناء ساعات العمل لصالح المؤسسة.
					04 أنجز العمل المحدد في الوقت المحدد.
					05 لدي قدرة على تحمّل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.
					06 أتكيف بسرعة عند حدوث حالات طارئة في العمل.
					07 ألتزم بأوقات العمل الرسمية.
					08 تتوفر لدي الرغبة لإنجاز مهامي بالعمل.
					09 أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة.
					10 أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة.
					11 أحرص على تعويض التأخر الناتج عن سبب من الأسباب كانقطاع التيار الكهربائي.
					12 أنسق مع زملائي في العمل لإنجاز المهام المنوطة بي.
					13 أحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.
					14 ثوَقِر لي الإدارة التكوين المناسب لكي أتمكّن من أداء عملي بصورة جيدة.
					15 توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قياسي بأداء العمل.

البعد الثالث: المثابرة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					01 أستطيع إنجاز ومتابعة مهامي المهنية رغم الصعوبات التي أواجهها.
					02 أضعف أدائي في العمل بعد كل نجاح أحققه.
					03 أكتف من جهودي عند رؤية تفوق زملائي في نفس المهام.
					04 يكسبني التحفيز اللفظي نوع من الترغيب في أداء عمل متميز.
					05 تقدير مهامي يشجعني على الانطلاق في مهام جديدة رغم صعوبتها.
					06 أستطيع التغلب على الضغوط أثناء إنجازي للمهام الموكلة إلي.
					07 الفشل يكسبني التحدي لمحاولة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة.
					08 أكرر القيام بعمل معين عدة مرات حتى أصل للهدف المتوقع تحقيقه.
					09 أحرص على إنجاز مهامي بدقة.
					10 يسهل علي تحقيق أهدافي المهنية.
					11 عدم الإنشغال أثناء ساعات العمل بأمور لا علاقة لها بالعمل.

## الملحق رقم (10)

### طريقة حساب دلالة الفرق بين الجنسين في معاملات الارتباط:

لحساب دلالة الفرق بين معاملات الارتباط تم الاعتماد على قانون المعادلة التالية:

$$F = \frac{z_1 - z_2}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

حيث:

- ز<sub>1</sub>: المقابل اللوغاريتمي لمعامل ارتباط المتغير الأول (إناث).
- ز<sub>2</sub>: المقابل اللوغاريتمي لمعامل ارتباط المتغير الثاني (ذكور).
- ن<sub>1</sub>: عدد أفراد العينة في المجموعة الأولى (إناث).
- ن<sub>2</sub>: عدد أفراد العينة في المجموعة الثانية (ذكور).

يستخرج المقابل اللوغاريتمي من المعادلة التالية:

قيمة لو يتم استخراجها من زر Ln الموجود في الآلة الحاسوبية	$z = \frac{1}{2} \ln \frac{r+1}{r-1}$
---	---------------------------------------

ويمكن استخراجها من جدول المقابل اللوغاريتمي لمعاملات الارتباط وذلك بالرجوع لكتاب الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي للدكتور "محمود السيد أبو النيل".  
تم استخراج المعامل اللوغاريتمي لمعالجة الفرضية الثالثة لهذه الدراسة من الجدول أنظر (أبو النيل، 1987: 283) وذلك بعد حساب معاملات الارتباط.

#### 1. بعد المشكل وفعالية الأداء للذكور والاناث:

$$r_1 = 0,39 \text{ المقابل اللوغاريتمي } z_1 = 0,41.$$

$$r_2 = -0,005 \text{ المقابل اللوغاريتمي } z_2 = 0,005.$$

تطبيق المعادلة:

$$\begin{array}{r} 0,005 - 0,41 \\ \hline \hline \frac{1}{69} + \frac{1}{83} \\ \hline \end{array} = \text{ف م}$$
$$\frac{0,40}{0,14} = \text{ف م}$$
$$\boxed{2,85} = \text{ف م}$$

2. بعد الانفعال وفعالية الأداء للذكور والاناث:

$$1 \text{ ر} = -0,041 \text{ - المقابل اللوغارتمي ز} = 0,040$$

$$2 \text{ ر} = -0,102 \text{ - المقابل اللوغارتمي ز} = 0,100$$

تطبيق المعادلة:

$$\begin{array}{r} 0,100 - 0,040 \\ \hline \hline \frac{1}{69} + \frac{1}{83} \\ \hline \end{array} = \text{ف م}$$
$$\frac{0,06}{0,14} = \text{ف م}$$
$$\boxed{-0,42} = \text{ف م}$$

3. بعد التجنب وفعالية الأداء للذكور والاناث:

$$r_1 = 0,004 \text{ المقابل اللوغارتمي } z_1 = 0,005.$$

$$r_2 = -0,137 \text{ المقابل اللوغارتمي } z_2 = 0,121.$$

تطبيق المعادلة:

$$\begin{aligned} & 0,121 - 0,005 \\ & \hline & \hline & \frac{1}{69} + \frac{1}{83} \end{aligned} \quad \sqrt{\quad} = \text{ف م}$$
$$\frac{-0,116}{0,14} = \text{ف م}$$
$$\boxed{-0,82} = \text{ف م}$$

## ملخص

تناولت الدراسة "استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوطات المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء"، وذلك من خلال دراسة:-العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء.-دراسة الفروق في فعالية الأداء باختلاف مستويات الضغط لدى العمال حسب أبعاد استراتيجيات التصرف.-دراسة الفروق في العلاقة بين أبعاد استراتيجيات التصرف وفعالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس.حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 158 عاملاً من شركة سوناطراك نشاط المصب، اختيروا بطريقة عشوائية. وتم تطبيق عليهم ثلاثة أدوات وهي: مقياس استراتيجيات التصرف (CISS) المترجم والمكيف من طرف مجموعة البحث على مستوى (CRASC) المتكون من 48 فقرة، وكذلك تم تطبيق مقياس الضغط المهني (JSS) المتكون من 29 فقرة، واستبيان يقيس فعالية الأداء المتكون من 38 فقرة. وتم التأكد من ثبات وصدق الأدوات بطرق مختلفة.

### الكلمات المفتاحية:

استراتيجيات التصرف؛ المشكل؛ الانفعال؛ التجنب؛ الضغط المهني؛ عوائق العمل؛ فقدان الدعم التنظيمي؛ فعالية الأداء؛ المبادرة؛ المجهود؛ المثابرة.

نوقشت يوم 04 ماي 2014