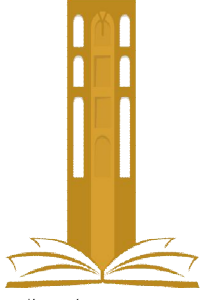


1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير

الرسم التسلسلي:

رقم التسجيل: ط:

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في إدارة أعمال المؤسسات

إعداد الطالب (ة):

• مهدي فطيمة الزهرة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:			
الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة		
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة		القري عبد الرحمان
مناقشا	جامعة المسيلة		

السنة الجامعية: 2019-2020م

شكـر وعرفان :

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وأشكره وأثني عليه الثناء كله سبحانه
وتعالى على ما أعطاني من قدرة وصحة لإتمام هذا العمل، والذي من خلاله
أترجم معاني الاحترام والتقدير لكل من ساهم ولو بكلمة في إنجازه، وأسأل الله
عز وجل أن يجعله عملاً خالصاً لوجهه الكريم .

أتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان والاحترام والعرفان بالجميل

للأستاذ المشرف : القري عبد الرحمان

ونتقدم بالشكر للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذا
البحث إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
المسيلة على كل المعلومات التي قدموها لنا طيلة المشوار الجامعي .

إهداء :

إلى من قال فيهما المولى عزل وجل

بسم الله الرحمن الرحيم : "وَاحْفَظْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ

ازْحَمَّهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا" (24) " سورة الإسراء (الآية 24).

واللذان ربباني على الفضيلة وكانا منبع الحنان وذرع الأمان

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرها .

❖ إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة والصغيرة

❖ إلى كل أصدقائي وزملائي الطلبة .

❖ إلى كل من أسدى لي العون ولو بكلمة.

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا مع فائق التحية و الاحترام

مهدي فطيمة الزهرة

مقدمة:

الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل وأداء العاملين.

تمهيد:

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل.

المطلب الأول :تعريف ضغوط العمل .

المطلب الثاني :خصائص ضغوط العمل.

المطلب الثالث :آلية الإصابة بضغوط العمل,

المبحث الثاني :مصادر ضغوط العمل

المطلب الأول :مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد .

المطلب الثاني :مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة .

تمهيد:

المبحث الثالث :ماهية أداء العاملين

المطلب الأول :تعريف أداء العاملين وأهميته,

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثالث :تقييم أداء العاملين، أهميته ومشكلاته.

المبحث الرابع : ضغوط العمل وأداء العاملين.

المطلب الأول :العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين

المطلب الثاني :آثار ضغوط العمل على أداء العاملين.

المطلب الثالث :طرق معالجة ضغوط العمل.

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

فهرس الموضوعات

يعيش الإنسان في بيئة متغيرة وذلك بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، ويحاول الإنسان من خلال هذه المتغيرات أن يتكيف في حياته معها، فينجح مرة ويفشل مرة أخرى، وأحيانا يصعب عليه التكيف والتوافق مع هذه المتغيرات الحياتية مما يترتب عليه حدوث ضغوط.

يعد الضغط من الظواهر القديمة في حياة البشرية، وبسبب التطور والتغير الحاصل في الكون أصبحنا نرى الضغوط حتى عند العاملين وهذا ما يعرف بضغوط العمل، فيؤثر على الفرد وعلى المنظمة، وكان هذا الموضوع هاما عند الكثير من المفكرين والباحثين في مجالات مختلفة ، لما له من انعكاسات سلبية و إيجابية على أدائهم في العمل ، وهذه الضغوط تجهل الفرد يعيش في حالة قلق وانفعال ، وتختلف ضغوط العمل باختلاف الخصوصية المهنية لكل عمل.

وتأتي دراستنا هذه الموسومة بعنوان: " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" لما له من أهمية كبرى تخص المورد البشرية من أجل إيجاد المخرج منها من خلال الكشف عن مصادرها واستخدام أفضل الوسائل للحد منها.

❖ إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو الآتي :

❖ هل هناك تأثير لضغوط العمل على أداء العاملين ؟

ويمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مفهوم ضغوط العمل وما خصائصه ومصادره ؟

✓ ما هي آلية الإصابة بضغوط العمل ؟

✓ ما مفهوم أداء العاملين وأهميته وعناصره ومحدداته ؟

✓ ما هي العلاقة التي تربط ضغوط العمل بأداء العاملين ؟

✓ ما هي آثار ضغوط العمل على أداء العاملين ؟

❖ أهمية دراسة الموضوع:

✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع ضغوط العمل باعتباره من الموضوعات التي تخطى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في العديد من المجالات لاسيما في مجال الإدارة لما له من آثار سلبية على الفرد والمنظمة.

✓ يعتبر هذا البحث إضافة لمكتبة البحوث من أجل الاستفادة منها في دراسات أخرى.

✓ التوصل في نهاية الدراسة إلى توصيات تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال تخفيف ضغوط العمل.

✓ لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة العناية بضغوط العمل والتخفيف منها من أدل تحسين أداء العاملين.

✓ الحفاظ على استقرار المجتمع من خلال الاهتمام بالعامل والموظف وتحسين مكانته الاجتماعية والمهنية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

✓ التعرف على ضغوط العمل وتأثيره على أداء العاملين .

✓ الطموح في معرفة طرق التعامل مع ضغوط العمل .

✓ محاولة معرفة التأثيرات التي تفرزها ضغوط العمل على أداء العاملين .

❖ أهداف دراسة الموضوع:

✓ تكوين إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات ضغوط العمل وما يرتبط به من مفاهيم وما يتعلق به من موضوعات ذات الصلة وتأثير متبادل (أداء العاملين).

- ✓ معرفة جميع مصادر ضغوط العمل .
- ✓ التعرف على عناصر ومحددات أداء العاملين .
- ✓ التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين .
- ✓ الوصول إلى نتائج ونصائح للتخفيف من ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين .

❖ منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه المواضيع من خلال معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين .

❖ الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تناول تأثير ضغط العمل على أداء العاملين نذكر:

✓ دراسة لبسيس عفاف، نصر الله عايدة: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجبالي، الشط، الوادي- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الماستر في الاقتصاد العمومي وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لحضر، الوادي، 2018/2017.

✓ دراسة خليفي مسعود، قدور عمار: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الماستر في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.

✓ دراسة متعب منوخ مشعل الشعلاني: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الكويت ، 2018/2019.

❖ خطة البحث والدراسة:

اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على فصل نظري كالاتي:

✓ **الفصل الأول:** بعنوان "الإطار النظري لضغوط العمل وأداء العاملين " تطرقنا فيه إلى حق ماهية ضغوط العمل في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فكان يحمل عنوان مصادر ضغوط العمل وتناولنا ماهية أداء العاملين في المبحث الثالث، أما المبحث الرابع فكان تحت عنوان ضغوط العمل وأداء العاملين.

✓ وانتهت الدراسة بخاتمة تضمنتها ما توصلت إليه من نتائج واقتراحات وتوصيات.

❖ صعوبات الدراسة:

✓ قلة المصادر والمراجع التي تتناول العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين .

✓ ما نواجهه ونشده حاليا من انتشار هذا المرض أو الوباء المسمى بالكورونا، وهذا ما استدعى غلق المكتبات والجامعات وبالتالي لم تسمح لي فرصة بالتقاء الأستاذ المشرف شخصيا المشرف على تأطير هذه المذكرة، فكان تواصلنا عن بعد .

1. ضغوط العمل:

تمهيد:

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

1- ماهية ضغوط العمل:

1- 1: تعريف ضغوط العمل:

إن تعدد المتغيرات التي يحتويها الضغط وشموليته إطار دراسته وارتباطه بالكثير من العلوم كعلم الاجتماع، علم النفس، علم النفس الاجتماعي ، وغيرها من العلوم الأخرى أحدث نوعا من الغموض لمفهوم الضغط بشكل عام ، وضغط العمل بشكل خاص ، مما أدى إلى ورود عدة مفاهيم لضغط العمل.

اختلف الباحثون في تعريف الضغوط ما بين النظر إليها على أنها مثيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبنية وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

1-1-1- الضغوط كمثيرات:

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

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

داخلية في صورة إجهاد» كما عرفها Meddlmist Hill بأنها: «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد»⁽¹⁾

1-1-2- الضغوط كاستجابة:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة.

ومن الذين عرفوا الضغوط كاستجابة هانز سيللي، حيث يرى بأنها: «الاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب يفرض عليه»⁽²⁾

كما عرفها Luthans -1985- بأنها: «استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة»⁽³⁾

1-1-3- الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:

لم تكن الفئات السابقة من التعريفات مرضية لكل الباحثين المعنيين بالضغوط لوجود نقاط ضعف في هذه التعريفات، ومن ثم ظهر اتجاه ثالث يرى أن الضغوط محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد.

ومن الذين عرفوا الضغوط بأنها تفاعل بين الفرد والبيئة⁽⁴⁾:

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

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

(1) - محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص:42.

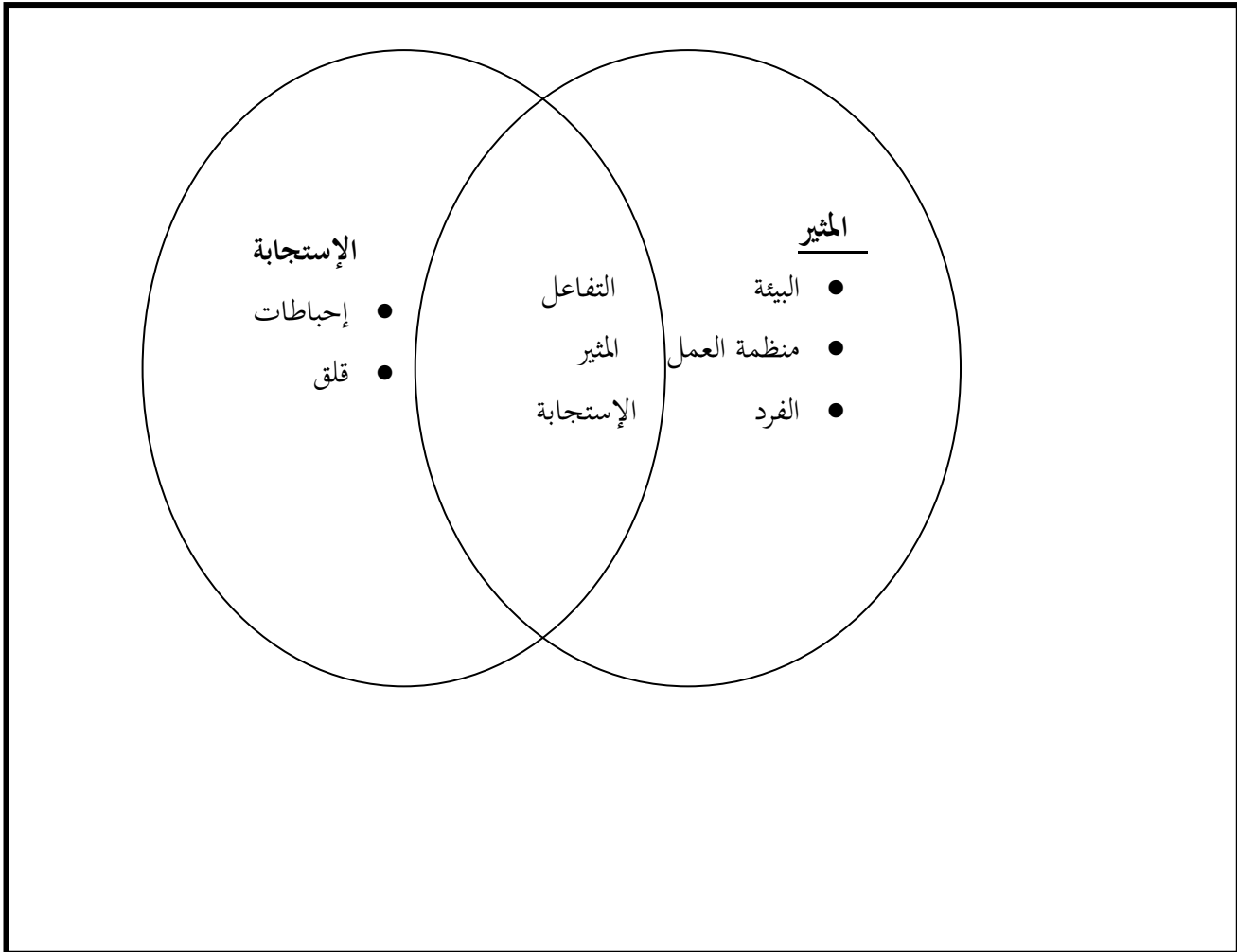
(2) - جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص:18.

(3) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:42.

(4) - نفس المرجع، ص:43.

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

الشكل (01): عناصر ضغوط العمل



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2005، ص 289.

1-2 خصائص ضغوط العمل :

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص ، فهي ظاهرة لا تكاد تخلو من أي مجتمع سواء كان كبيرا أو صغيرا ،متطورا أو غير ذلك ، ومن أهم تلك الخصائص نذكر مايلي:

1. تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، بحيث يمكن أن يكون عامل مفيد في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الايجابية ،وكذا الإبداع والابتكار .من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبي من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي.

2. ضغوط العمل منتشرة دائما ، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر ، فازدحام المكاتب مثلا أو زيادة طلبات الجمهور ، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات ، أو زيادة الضوضاء ...، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.¹

3. يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها ، فكثرة العمل وازدحام أوقاته يعني قلقا وتوترا عند البعض ، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات ، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات.²

1-3:آلية الإصابة بالضغوط:

يمكن التمييز بين المراحل الآتية، والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط⁽³⁾

❖ المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط:

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

(1) - سعيد يس عامر ،علي محمد عبد الوهاب،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 1998 ، ص:373.

(2) - نفس المرجع، ص:375.

(3) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:44-45.

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

✓ زيادة ضربات القلب

✓ الأرق

✓ التوتر

✓ الاستهداف للحوادث

❖ المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل:

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

❖ المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:

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

❖ المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك:

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

✓ الاستياء من جو العمل.

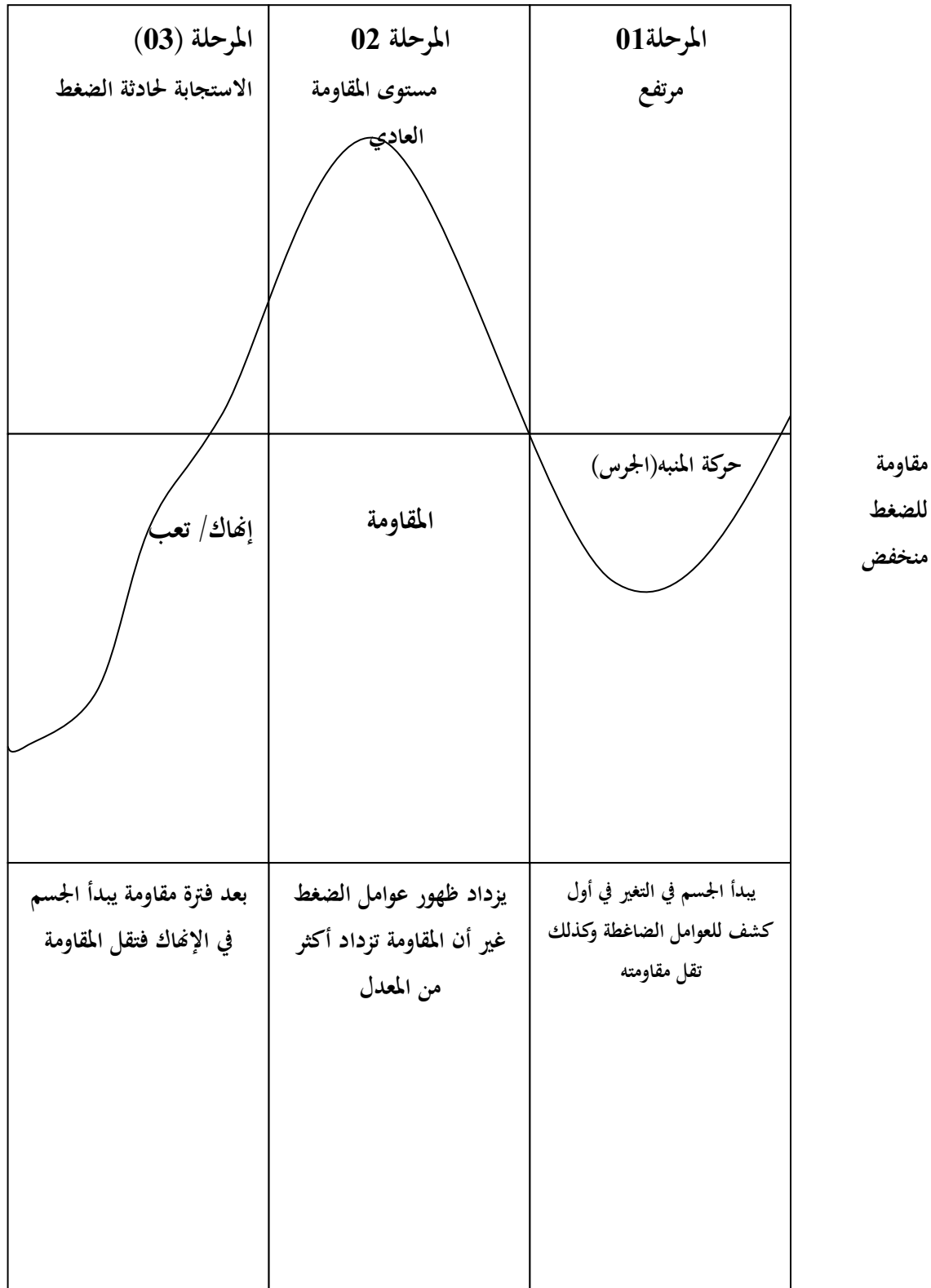
✓ التفكير في ترك العمل.

✓ الإصابة بأمراض نفسية وعضوية

وقد أعطى الطبيب و العالم هانس سيليه (Hans Selye) ثلاث مراحل للضغوط ولخصها

في هذا الشكل :

الشكل (02): مراحل الضغوط عند (سيليه)¹



(1) - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 287.

فيما يقسم الخضيرى مراحل الضغط إلى المراحل التالية:¹

❖ **مرحلة نشوء الضغط :**

و تمثل مرحلة البدء أو الظهور لضغط العمل، وتبدأ معها بوادر هذا الضغط في شكل أولي غير مباشر .

❖ **مرحلة نمو الضغط :**

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

❖ **مرحلة اكتمال الضغط:**

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

❖ **مرحلة انحصار الضغط :**

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

❖ **مرحلة اختفاء الضغط:**

تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة بالكامل ، وبالتالي تفقد هذه القوى المبرر في استمرارها ، ومن ثم لا يكون أما لها سوى خيارين : الأول الانصراف عن الاستمرار

(1) - محمد أحمد الخضيرى ، الضغوط الإدارية الظاهرة-الأسباب -العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، بدون سنة،ص:71-74.

في الضغط على العامل الثاني : التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .

2- مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد في أعمالهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل، سواء كان مصدرها العمل أم خارجه، كثرة العمل، وروتينيته، وضيق الوقت، ومتطلبات السرعة والدقة في الإنجاز، وبيئة العمل المزعجة، ومشكلات التعامل مع الجمهور، والعلاقات السلبية مع رئيس العمل، وغير ذلك، وتتباين مصادر الضغوط من حيث الكمية أو الطبيعة حسب المهن والوظائف، فهناك مهن ووظائف أكثر عرضة من غيرها للضغوط، أو أنها تتعرض لمصادر ضغط غير موجودة في مهن أخرى⁽¹⁾

لكن يمكن تصنيف مصادر الضغط إلى مجموعتين كبيرتين:

2-1: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه، فبعض الأفراد يجد في ضغوط العمل محفزاً للنشاط والتحدي، في حين أن البعض الآخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط ونستعرض هنا بعض مصادر الضغط المتعلقة بالفرد.

2-1-1- الحياة الاجتماعية للفرد:

إن الضغوط التي يواجهها الفرد في منزله أو حيه سوف تتسحب معه إلى عمله وستعكس على نفسيته وأدائه، فمن الصعب على الفرد أن يتجاهل الضغوط التي يواجهها خارج العمل عندما يأتي كل صباح، ومن الأحداث الهامة في حياة الفرد التي عادة ما تسبب ضغوطاً نفسياً عليه وفاة عزيز، ومشكلات الزواج والطلاق، أو مرض الفرد أو أحد أقربائه⁽²⁾ بمعنى أن الفرد يتعرض من

(1) - رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص:292.

(2) - عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص:77.

وقت لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية أو في المنزل أو العمل، تؤدي هذه الأحداث إلى توتر ينتقل أثره إلى العمل فيشعر الفرد بضغوط العمل.

2-1-2- نمط الشخصية:

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

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

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

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

(1) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 47.

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

2-1-3- مركز التحكم في الذات:

لقد صنفت الدراسات العلمية الأفراد إلى صنفين، أصحاب مركز تحكم داخلي وأصحاب تحكم خارجي، فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أن ما يحدث لهم يتحد بعوامل وقوى خارجية وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة، أو القضاء والقدر.

وتشير نتائج الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم أقل قلقاً، وأقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم لأنهم يدركون أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل لا يمكن السيطرة عليها⁽¹⁾.

2-1-4- الإدراك:

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

2-1-5- القدرات والمهارات والخبرات:

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت

(1) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 47.

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

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

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

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

2-1-6- هيكل الحاجات والقيم:

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

2-1-7- الحالة الانفعالية الوجدانية:

تؤكد بحوث هيرسي Hersey وغيرها أن الحالة الانفعالية الشديدة للعمال يمكن أن تزيد من التورط في الحوادث، فالحزن والغضب وما إلى ذلك من حالات انفعالية تقلل من وظائف العمليات

(1) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:51.

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

(3) - حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الكتاب الحديث، 2005، ص:2020.

(4) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:51.

المعرفية وتباعد بينها وبين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة، كما أن الابتهاج الزائد يؤدي للتورط في الحوادث⁽¹⁾

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

✓ القدرة على مواجهة ومقاومة وتحمل الغموض والقلق.

✓ الانطواء والانبساط: فالشخص المنطوي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخص المنبسط، والشخص المنطوي يجد صعوبة أكبر في التكيف مع المواقف الضاغطة لأنها تحدث في مواقف اجتماعية وتهدد استقلاليته.

✓ إضافة إلى الحالة الجسمانية للفرد، فهي تؤثر على مستوى معاناته من الضغوط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تأثراً في مواجهة المواقف الضاغطة، كذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف مع الضغوط والسيطرة عليها بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء⁽²⁾.

2-2: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة:

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

2-2-1 - الدور الوظيفي:

يمكن تعريف الدور على «أنه عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته»⁽³⁾

(1) - حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، مرجع سابق، ص:202.

(2) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:55.

(3) - نفس المرجع ، ص:53.

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

✓ أنه لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالتوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة أو عمل معين لا يتم تحديدها على أساس شخصي ، فالوظيفة ذاتها هي التي تحدد التوقعات وليست الخصائص الذاتية لفرد معين.

✓ أن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.

✓ أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور نظرا لأن هناك اختلاف كبير بين تصورنا لما يريده الغير منا وتصورهم لما ينبغي أن نقوم به في الواقع العملي.

✓ أن أبعاد يمكن للفرد استيعابها بسرعة، كما يمكنها أن تحدث أثيرا سريعا في سلوكه.

بذلك يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل الإدارة أو الزملاء ورؤساء الأقسام ويعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط والتوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات . (1)

إن توقعات الدور تفرض على الفرد أدائها تحت مستوى متوسط من الضغوط ، ولذا فإن الضغوط تزداد إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح وهذا ما يسمى بغموض الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع توقعات الشخص نفسه أو متعارضة مع قيمة الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور ، أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء فوق طاقته ، وقدراته فهنا ينشأ ما يسمى بعبء الدور ، وبالتالي ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أشكال من الضغوط هي :

(1) - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص:111.

2-2-1-1-1- غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويقصد بمفهوم غموض الدور «عدم تأكد الموظف بخصوص المتطلبات الأساسية الوظيفية»⁽¹⁾ بمعنى أن غموض الدور يمثل عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف. ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية، وقد يحدث غموض الدور أيضا في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس ويتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدي بها عمله، ولقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض، والبعض الآخر لا تكون له نفس القدرة على تحمل ومواجهة غموض الدور ومن ثم ضغوط العمل⁽²⁾

2-2-1-2- صراع الدور:

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

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

(2) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 56.

(3) - رابوية حسن، مرجع سابق، ص: 401.

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

❖ صراع الدور الذي مصدره شخصا واحدا:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص. فمثلا قد يطلب مدير عام التسويق من مدير المبيعات زيادة المبيعات بنسب 10 % لكل سنة من السنوات القادمة ودون زيادة في مخصصات الإعلان والدعاية الحالية ، بالطبع فإن مدير المبيعات يواجه مطلبين متعارضين ، حيث أنه لزيادة المبيعات لا من زيادة نفقات الإعلان والدعاية و الترويج ، وبالتالي فإن مدير المبيعات يعاني من صراع الدور والذي يكون هنا مصدره هنا مدير العام للتسويق.

❖ صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين:

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

❖ صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية:

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

❖ صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض ،فمثلا :مدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك قد يتعارض مع مسؤوليته عن التطوير و التجديد المستمر في أدوات

الإنتاج، كذلك قد يتعارض دور الفرد كرجل أسرة مع دوره كمدير ودوره كعضو في نقابة ودوره كعضو في ناد وهكذا. وتدل نتائج الدراسات العلمية أن تلك الصور من صراع الدور ينتج عنها الكثير من الآثار السلبية الضارة بالنسبة للفرد أو المنظمة والتي من بينها ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب وارتفاع مستوى القلق والتوتر، كذلك ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية. وضعف الثقة في الرؤساء والمنظمة ككل.

2-2-1-3- عبء الدور:

ويأخذ عبء صورتين أساسيتين هما:

1- زيادة عبء الدور:

وهناك نوعين من زيادة عبء الدور:

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

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

و تنتج زيادة عبء العمل عن بعض المظاهر نذكر منها²:

✓ زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.

✓ ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها عن إمكانية الفرد.

✓ عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون

القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.

✓ عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي

غير عادي .

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

(2) - مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص:140.

2 - انخفاض عبء الدور:

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته و زيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة⁽¹⁾.

2-2-2: العلاقات الشخصية المرتبطة بالعمل كمصدر للضغوط:

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

1 - العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين:

إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية وبين الرؤساء والزملاء من ناحية أخرى إذا لم يتسم بالتعاون والموودة، وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر، وإذا لم تشبع حاجات الود والصدقة والانتماء من خلال جماعات العمل فإن ذلك ينعكس على شكل توتر وقلق وملل ناتج عن سوء العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وتشير الدراسات إلى أن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تمثل أحد أهم مصادر الضغوط للعاملين، وأن هذه العلاقات مفتاح الضغط لهؤلاء الأفراد وبالطبع يترتب على هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة سلوكيا ونفسيا وجسمانيا⁽²⁾

(1) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:60.

(2) - نفس المرجع، ص:61.

2- الصراع بين أعضاء جماعة العمل:

يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمديرون في عملها اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعد اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر، وللصراع صورتان، سلبية إيجابية، فصور الاتجاه السلبي نحو الصراع في المنظمة متعددة فإذا كان الفرد يواجه بصفة متكررة مواقف ذات درجة عالية من الصراع فقد ينتابه مظاهر الانسحاب النفسي مثل عدم المبالاة والابتعاد، أو مظاهر الانسحاب المادي التعب والغياب وترك العمل، أو السلوك العدواني مثل التخريب والسرقة والاضطراب، أما الاتجاه الإيجابي نحو الصراع فيتمثل في الاعتقاد بأن الصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طريق لحل اختلافاتهم مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغيير. (1)

2-2-3: بيئة العمل كمصدر للضغط:

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

1- ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل من أهم مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد، والتوتر بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته. كذلك ترتبط زيادة ساعات العمل، دائماً بزيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب

(1) - نفس المرجع ، ص:62.

وذلك بسبب الإرهاق والإجهاد الذي يصاحب تلك الزيادة وكذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر إلى أن يقضي قدرا كبيرا من الوقت في العمل للانتهاء من متطلبات عمله ولا يعود بذلك إلى البيت إلا متأخرا⁽¹⁾.

2- الحرارة:

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

3- الإضاءة:

تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العوامل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج و تخفيض التعب، وبالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال، وبدون الإضاءة المناسبة يُتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث والتالف في الإنتاج، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25 % في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

إن الإضاءة السيئة في العمل تحدث توترا في العيون قد ينعكس هذا التعب في صورة اضطراب في أعضاء أخرى غير العينين، كذلك تسبب الإضاءة السيئة شعورا بالانقباض في نفوس الآخرين وإلى زيادة التعب والأخطاء واهتياج الفرد بوجه عام⁽³⁾

4- التهوية:

تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضيق والتفكير في ترك مكان العمل، وأن الآثار الضارة لسوء التهوية لا تعزى إلى تناقص الأكسجين أو إلى تزايد ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود الهواء وما يترتب

(1) - نفس المرجع، ص:63.

(2) - حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، مرجع سابق، ص:75.

(3) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:64.

على ذلك من ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، ومتى ارتفعت درجة الحرارة والرطوبة تعذر على الجسم التخلص من فضل حرارته بصورة موصولة فاختر توازنه، فالجسم يتخلص من فضل حرارته عن طريق الإشعاع والتوصل فإن لم يتسن له فقد جزء من حرارته عن طريق هذين الأسلوبين نشط إفراز غدد العرق مما يترتب عليه انخفاض درجة حرارة الجسم نتيجة لتبخر العرق⁽¹⁾ .

5- الضوضاء:

تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج ومدة التركيز لتلافي العيوب والأخطاء في المنتجات، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد وملهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل⁽²⁾ ، وهي بمثابة الخليط المتناثر في الأصوات التي تنتشر في مكان العمل، تثير الأعصاب وتقلل الإنتاج فضلا عما تحدثه من ضعف تدريجي في قوة السمع مع طول المدة، إضافة إلى أنها تؤثر على إنتاجية العامل فإنها تؤدي إلى كثرة الحوادث الصناعية نتيجة لما تسببه من ضيق لدى العامل وتشتت انتباهه⁽³⁾ .

6- الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، ومما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا، وعمما إذا كان هذا الأجر يتناسب مع الجهد المبذول في العمل⁽⁴⁾ .

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

(1) - نفس المرجع ، ص:66.

(2) - نفس المرجع ، ص:67.

(3) - محمد صالح ، حوادث العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1983، ص:52.

(4) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص:68.

2-2-4: التغيير التنظيمي:

حيث يعد التغيير خروجاً عما ألفه العامل أو الموظف من روتين وإجراءات ونظام اعتاد عليه، وانتقالاً إلى نظام جديد غير واضح المعالم، فالموظف الذي تربطه بالنظام الحالي مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديد مما يدفعه لمقاومة التغيير، الأمر الذي يزيد من الضغوط النفسية عليه⁽¹⁾.

2-2-5: المناخ التنظيمي:

ويقصد به الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها، حيث يشكل مناخها العام من كل أسلوب القيادة التنظيمية (متشددة؛متساهلة؛ديمقراطية) واللوائح والأنظمة الإدارية(وضوحها؛كفاءتها؛ تجددها) وطبيعة التكنولوجيا (معقدة، بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمية؛ سلعية)، وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص، بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمؤسسة (تحت الإنشاء؛ العطاء؛ التقهقر) كل تلك المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد، فمن المعروف أن المنظمات الخاصة، وتلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، وتلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد منظمات القطاع العام، تلك التي تكون في مرحلة العطاء، ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقاً⁽²⁾.

2-2-6: قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي³:

إن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارفه ومهاراته وقدراته، فهو مصدر يزوده بمجالات النمو والتقدم المختلفة، ويمده بأساليب تطوير قدراته، استعداداته، أفكاره ومعارفه، وبالتالي يكون مهيباً لاقتناص فرص التقدم وإثبات الوجود، فإذا فقد الفرد أحد هذه الأساليب التي يتيحها العمل يصبح هذا الأخير مصدر ضغط للفرد في عمله اليومي.

(1) - عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص:82.

(2) - نفس المرجع ، ص:83.

(3) - سعد بن عميقان سعد الدوسري: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الرياض، 2005، ص:72-75.

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

❖ مرحلة بدأ الحياة الوظيفية:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة التعليمية للفرد والتحاقه بعمله، ومن أهم مسببات الضغوط هنا نذكر :

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

❖ مرحلة منتصف النمو الوظيفي:

من أهم مسببات الضغوط هنا نذكر:

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

❖ مرحلة نهاية الوظيفة:

لكل دولة تشريعات ونظم خاصة بها تحدد فيها موعد التقاعد، حيث يصل الفرد العامل إلى سن معينة يحال فيها إلى التقاعد. ومن أهم مسببات الضغوط في هذه المرحلة نذكر:

- ✓ الخوف من فقد المنصب والسلطة والمزايا المختلفة.

✓ التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل في المستقبل.

✓ ترك الزملاء والشعور بالوحدة .

✓ التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك الخدمة.

إضافة إلى المصادر السابقة، سواء المتعلقة بالفرد أو المتعلقة بالمنظمة هناك مصادر أخرى للضغوط تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، فالمنظمة هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من الممكن أن يلقي بظلاله عليها سلباً أو إيجاباً، ومن أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي، وقوانين العمالة والضرائب وتشريعات العمل، بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغيير الأنظمة السياسية، كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض وعدم وضوح الرؤية والخوف على مصلحته من الضياع⁽¹⁾.

(1) - نفس المرجع، ص:82.

II. أداء العاملين:

تمهيد:

يعد مفهوم أداء العاملين ذو أهمية بالغة للمؤسسات بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد، لذا فقد نال هذا الموضوع اهتمام كبير في البحث والدراسات الإدارية، وتتبع أهمية دراسة هذا المفهوم من تنوع المؤثرات التي تؤثر على أداء العاملين وتداخلها، ويحظى مفهوم أداء العاملين بمكانة خاصة في أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

1- تعريف أداء العاملين وأهميته :

1-1: تعريف أداء العاملين :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد وشامل للأداء، وفيما يلي عرض

لأهمها:

✓ يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط

الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لانجاز عمل معين. (1)

✓ يعرف الأداء على أنه : المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كية وجودة العمل المقدم من طرفه. (2)

✓ ويعرف أيضا أنه : ما يقدمه العاملون من مخرجات عن، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات. (3)

✓ وعرفه رواية حسن الأداء على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل

(1) - محمود بن عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص:47.

(2) - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص:216.

(3) - مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد20، العدد 2، 2012، ص:192.

بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.(1)

نلاحظ من خلال هذا التعريف الأخير أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وحاجيات وظيفته، وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.

ويعرف الأداء أيضا على أنه: ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.(2)

من خلال مجمل التعاريف التي سبق ذكرها، يمكننا استخلاص أهم النقاط المتعلقة بأداء العاملين وهي كالاتي:

- أداء العامل هو امتزاج لثلاث عناصر أساسية وهي الجهد المبذول من طرفه، إدراكه لدوره الوظيفي، وكذا القدرات التي يتمتع بها.
- أداء العامل في المؤسسة لا يتم به بطريقة عشوائية، وإنما وفق معايير وأسس نوعية وكمية تكون محددة سلفا.
- قد لا تظهر نتائج أداء العامل دوما على شكل أرقام، وإنما قد تظهر على شكل سلوك وذلك عند قيامه بالمهام الموكلة لديه.
- يعبر أداء العامل على قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء والذي يعتبر من الأهداف الطويلة الأجل التي تطمح لها كل مؤسسة وكذا التوازن بين العاملين والمساهمين في المؤسسة.

من خلال هذه التعاريف نستطيع القول أنه مهما تعددت واختلفت اتجاهات الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم أداء العاملين، إلا أن معظمها تصب في اتجاه واحد وكلها مكملة لبعضها

(1) - رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص:216.

(2) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:219.

البعض، وعليه يمكن صياغة التعريف التالي لأداء العاملين: هو عبارة عن محصلة سلوك العامل أو الموظف في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاسا ومقياسا لمدى نجاح العامل في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل.

1-2 : أهمية أداء العاملين :

يكتسي الأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمؤسسة ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء في : (1)

- ✓ يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- ✓ يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- ✓ يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- ✓ يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- ✓ يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- ✓ يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- ✓ يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

(1) - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، مصر، 2014، ص:77.

2- عناصر ومحددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه :

2- 1: عناصر أداء العاملين :

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها: (1)

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلقية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز .

✓ المثابرة والثقة:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

توضع العناصر السابقة الذكر أن أعلى مستويات الأداء للعامل أو الموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضاً، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بما يضمن أن عمله يسير في الاتجاه الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به الموظف خلال ساعات عمله فكلما زاد إنتاجه كان أداءه أعلى من غيره.

(1) - أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص:34.

2- 2: محددات أداء العاملين :

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن يؤثر، ويطلق عليها محددات والتي تتمثل في:

✓ الجهد:

وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته . (1)

✓ القدرات:

وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في نكاه الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع. (2)

✓ إدراك الدور:

أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة. (3)

وعليه يمكن القول أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاث المذكورة. في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية كما هي موضحة في الشكل(03):

(1) - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال المسيلة-

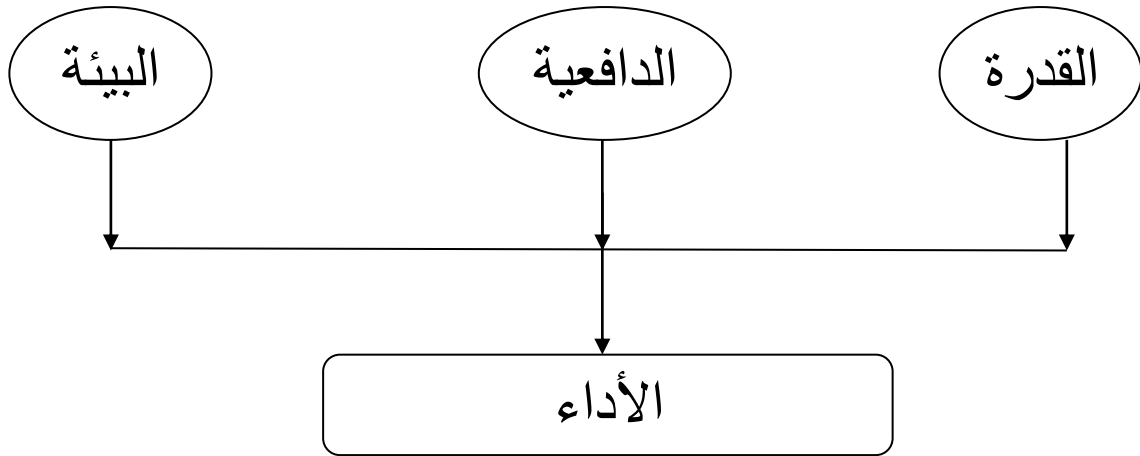
رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص:11.

(2) - بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص:10.

(3) - عبد الحميد بن عبد المحسن بن محمد آل شيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة

الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص:40.

الشكل رقم (03): محددات أداء العاملين (1)



2- 3: العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

✓ تحديد أهداف المؤسسة:

إن المؤسسات التي تعمل دون أن تضع خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس ما حققته من إنجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين.

✓ مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:

إن ضعف مشاركة مختلفة المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين والذي ينعكس بدوره على المؤسسة ككل.

✓ الرضا الوظيفي:

عندما يكون الرضا الوظيفي منخفضا فقد يصبح من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.

✓ التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين.

(1) - بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة على عينة من البنوك التجارية الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص:75.

✓ التطور التنظيمي:

إن المشكلات الناتجة عنه تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي . (1)

✓ البيئة المادية:

عندما تعجز المؤسسة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين فهذا يؤثر بشكل سيء في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم.

✓ نطاق الإشراف:

يلعب نطاق الإشراف دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، فسوء الإشراف يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثرا على أداء الموظفين.

✓ نظام الحوافز:

إن نظام الحوافز على اختلافها يساهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل. (2)

3- تقييم أداء العاملين وأهميته ومشكلاته :

3- 1: تعريف تقييم أداء العاملين :

يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه: نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على مدى وبشكل موضوعي دون تجيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه على تلاقيها مستقبلا، وتمكينه

(1) - خلفي داود وجريبيع بن حرز الله، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عشور، الجلفة، 2016/2017، ص:30.

(2) - المرجع نفسه، ص:50-51.

من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة . (1)

ويعرفه الدكتور صلاح الدين عبد الباقي على النحو التالي: يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى . (2)

ونستخلص من هذا المفهوم ما يلي:

✓ أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

✓ أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أو في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى، ويعرف أيضا على أنه تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتحديد وقياس أداء العامل ومن خلال هذا التقييم تتمكن من وضع الصورة المستقبلية لهذا العامل. (3)

وفي الأخير نستطيع القول أن تقييم الأداء هو أحد الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث يحتوي على مجموعة من الأسس والإجراءات والقواعد التي يتم من خلالها متابعة أداء وسلوك الموظفين في جميع المستويات الإدارية.

3- 2: أهمية تقييم أداء العاملين :

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة والتي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة بالإضافة إلى دورها في تطوير

(1) - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص:213.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص:103.

(3) - بودراع أمينة، مرجع سابق، ص:78.

وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل، هذا ويمكننا أن نحدد مدى أهمية العملية من خلال استقراض الفوائد التي تحققها والتي نذكر منها ما يلي:

✓ إشعار الموظف بالمسؤولية:

عندما يشعر الموظف أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية على نحو حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضى رؤسائه في العمل. (1)

✓ تطوير الرقابة على الأداء:

إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أداءهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد. (2)

✓ الموضوعية وتحديد المكافأة التشجيعية:

إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة يخلق شعورا لدى الأفراد أنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطبعا عاما لديهم بأن ما يستحقون من مكافآت تشجيعية لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى ويحصلون على تقييم أقل. (3)

(1) - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص:261.

(2) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:140.

(3) - طارق طه، التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص:120.

✓ تخفي معدل دوران العمل:

إن وجود نظام تقييم أداء عادل سوف يزيد ثقة الأفراد بأن وجودهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفي معدل الدوران. (1)

3-3: مشكلات تقييم أداء العاملين :

تواجه عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية الأداء وموضعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات:

✓ عدم وجود معدلات واضحة للأداء:

إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. (2)

✓ التساهل أو التشدد:

حيث نجد بعض الرؤساء متساهلا ميالا للتغاضي عن ما يكون من قصور في أداء مرؤوسيه فيعطيهم تقديرات أكبر مما يستحقون.

✓ عدم وضوح الأهداف:

ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تتطوي هذه لأهداف على اختلافات جادة فالمرؤوس يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للرئيس هدفا مختلفا تماما، إن الأهداف تعد بالغة الأهمية لانتظام العمل واستمراره، إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن المرؤوسين من تركيز طاقاتهم على تحقيق ما ينتظره الرئيس. (3)

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص:120.

(2) - بودراع أمينة، مرجع سابق، ص:93.

(3) - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:165.

✓ أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء، خلال تلك الفترة ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهنا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لاسيما إذا كان المرؤوس يدرك وقت إعداد التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل. (1)

✓ اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير:

إن هناك بعض المنظمات تأخذ بالسرية من خلال إخبار العمال أصحاب الأداء غير المضي بنتائج أداءهم، إلا أن هذه السرية لا تسمح بالوصول إلى الهدف الأساسي من عملية التقييم ألا وهي تحسين الأداء. (2)

4- العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين :

يمكن توضيح العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين من خلال جهود الباحثين في هذا المجال حيث أنه هناك من يؤكد أنه توجد علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

✓ توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين علاقة ايجابية ويمثل نوع من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية. (3)

(1) - غمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:67.

(2) - بودراع أمينة، مرجع سابق، ص:93.

(3) - عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن أيار 2009، ص:36.

✓ توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على أداء العاملين، وحسبهم يمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:

- أن ضغوط العمل الشديدة-خاصة- تخلق الكثير من العوائق والمواقف السيئة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء وغير محفز على أداء الأفراد لأعمالهم ومهامهم.
- طالما أن بيئة العمل سيئة، فإن العاملين سيحاولون أن يتجنبونها بالتأخير أو الغياب أو التكاثر في العمل وإتباع سلوكيات غير مرغوب فيها كالتخريب والعدوانية وتضييع الوقت... الخ، وكل هذا يؤدي إلى انخفاض أدائهم.
- إن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل سيكون تركيزهم على النتائج السيئة الناتجة عنها، حتى ولو كان مستواها منخفضاً أكثر من التركيز على العامل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائهم.
- الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل يقضون أوقاتهم في التعامل مع الضغوط ومحاولة التكيف والسيطرة عليها وبالتالي يقل الوقت المخصص لأداء الأعمال والمهام، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- إن كثرة تعرض العاملين لضغوط العمل بصفة دائمة وشديدة ستترك آثاراً ضارة على صحته النفسية والبدنية مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال. (1)

✓ توجد علاقة منحنية بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

هذا الاتجاه يفترض إن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز أفراد العمل، ووجود مستوى عالٍ من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لانجاز العمل، لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود

(1) - بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص: 98-99.

مستوى من ضغوط العمل يساعد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عمله ومكافحة هذه الضغوط وهو الوضع الأمثل لانجاز العمل. (1)

✓ لا توجد علاقة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن أداء العامل لا يتأثر تماما بضغط العمل، حيث يؤكدون فكرة وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين من نظرية العقد أو الاتصال النفسي، حيث تتركز هذه النظرية على وجود عقود نفسية تنشأ بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وتفترض هذه العقود أن الفرد العامل شخص رشيد وعقلاني يقوم بأداء عمله لأنه يتقاضى أجرا عليه، ومن ثمة فإنه يتجاهل أي أحداث سيئة، ومن النقاط التي يركز عليها أصحاب هذا الاتجاه أيضا:

- أنه مهما ارتفعت الضغوط في بيئة العمل فإن الأفراد لن يسمحوا لأدائهم بأن يتأثر بهذه الضغوط، فلن يرتفع الأداء أو ينخفض سواء ارتفعت الضغوط أو انخفضت، ومعنى هذا أن الأداء لا يتأثر إطلاقا بالضغوط أي لا علاقة بين ضغوط العمل بأداء العاملين.
- إن الفرد انطلاقا من العقد النفسي الذي يعقده مع المنظمة التي يعمل فيها، فإنه يشعر بأنه أجبر لدى منظمته فهو يعطيها عملا مقابل ما يأخذه منها من أجر، إضافة إلى رؤيتهم للعمل الذي يقوم به على أنه وسيلة للكسب وليس غاية وأنه هامشي في حياته، لهذا لا يتأثر أداءه بأية ضغوط أو توترات. (2)

✓ العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين تأخذ أكثر من شكل:

يذهب أصحاب هذه الفكرة أو الاتجاه إلى تأكيدهم إن العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين تأخذ أكثر من شكل انطلاقا من فكرة أن: بعض أبعاد ضغوط العمل يرتبط ببعض أبعاد أداء العاملين بشكل معين، والبعض الآخر من ضغوط العمل يرتبط بالبعض الآخر من أبعاد الأداء أي :

(1) - عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سابق، ص:37.

(2) - بن طالب سامية، مرجع سابق، ص:101.

- العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين يمكن أن تكون موجبة أو سالبة معا، وذلك تبعا للظروف أو طبيعة المواقف التي يعيشها العامل في بيئة العمل، وبالتالي ارتفاع أو انخفاض الأداء مع الضغوط يتوقف على طبيعة الموقف الذي يشتمل على ضغوط العمل.

5 - آثار ضغوط على أداء العاملين :

لضغوط العمل آثار عديدة منها الايجابية والسلبية نوردتها فيما يلي:

5-1: الآثار الايجابية:

- لضغوط العمل آثار ايجابية عديدة منها:
 - تحفز على العمل وتجعل الفرد ينظر إلى عمله بتميز.
 - التركيز على نتائج العمل.
 - النوم بشكل مريح.
 - المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
 - الشعور بالمتعة و الانجاز.
 - تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
 - النظر للمستقبل بتفاؤل والمقدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة. (1)

(1) - منيرة تماسيني، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي-دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الوادي، 2010/2011، ص:30.

5- 2: الآثار السلبية:

لضغوط العمل آثار سلبية عديدة منها:

أ. آثار ضغوط العمل على الفرد:

• الآثار الجسدية:

يتعرض الفرد في عمله إلى العديد من الأمراض والاضطرابات الصحية منها: ارتفاع ضغط الدم والسكر، اضطرابات الجهاز العصبي والجهاز الهضمي، والتهاب المفاصل، والتنفس السريع، وجفاف الحلق، والصداع، والتعرض للأزمات القلبية... وغيرها. (1)

• الآثار النفسية:

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تؤثر على الفرد وعلاقاته بالآخرين ومن أهمها: الحزن، الكآبة، الشعور بالقلق، فقدان الثقة بالغير، التشاؤم، النسيان المتكرر، التردد، اللامبالاة... الخ. (2)

• الآثار السلوكية:

وتعتبر هذه الآثار أكثر وضوحاً من الآثار الجسدية والنفسية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه الآثار الغياب عن العمل أو التأخر عنه، الإسراف في التدخين، تناول المخدرات، والأرق أو الإفراط في النوم، فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل، شرود الذهن، والوقوع في الحوادث... الخ. (3)

ب. آثار ضغوط العمل على المنظمة:

تتمثل آثار ضغوط العمل على المنظمة في :

(1) - عمر محمد دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2007، ص:80.

(2) - ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص:19.

(3) - رامي بكر أو زور، ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2014، ص:22.

- زيادة التكاليف المالي.
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوى.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي والشعور بالفشل. (1)

6- طرق معالجة ضغوط العمل :

6-1: الطرق الفردية:

✓ التمرينات الرياضية:

ولها دور هام في مواجهة الآثار السيئة لضغوط العمل، حيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد وتعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي تعب أو توتر.

✓ النظام الغذائي:

فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء

العمل.

(1) - عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010/2009، ص:23.

✓ الاسترخاء:

يعتمد الاسترخاء على الجلوس باستراحة وهدوء ويعد أحد الأساليب الفعالة في مواجهة التوتر والقلق في العمل.

✓ التأمل:

تسعى طريقة التأمل إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة العقلية واسترخاء الجهاز العصبي وأهم طرق التأمل هي تمارينات اليوجا.

✓ التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء عمل ذو معنى و أهمية ولمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل. (1)

✓ شبكة العلاقات:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل، وغيرهم خارج العمل وبما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

6- 2 : الطرق التنظيمية:

✓ تحليل الأدوار وتوضيحها:

حيث يعني ويدرك كل فرد ويوضح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه هو من غيره بما يساعده على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار. (2)

✓ نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل ويشعر العاملين بالمنظمة أو شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى، وإن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة.

(1) - عمر محمد درة، مرجع سابق، ص:81.

(2) - حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص:342.

✓ المؤازرة الاجتماعية:

من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويشعر بأنه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب. (1)

(1) - منيرة تماسيني، مرجع سابق، ص:33.

من خلال تطرقنا لموضوع بحثنا بجانبه النظري يمكننا القول أن ضغوط العمل من مكونات الفرد في حد ذاته أو المنظمة، إذ لا يوجد فرد خال من ضغوط العمل، كما أنه لا توجد منظمة تتعدم من ضغوط، لكن ذلك لا يعني أن التحكم بها مستحيل، يكفي أن تتوفر هذه المنظمة على كفاءات للتقليل منها من خلال تحقيق اندماج الأفراد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أن الفرد يمكنه التخلص من الضغوط المهنية بإتباع جملة من الطرق التي ذكرناها سابقا.

نتائج الدراسة:

- ✓ ضغوط العمل لها تأثير على أداء العاملين سواء التأثير سواء جسميا أو فكريا، وهذا ما يخلق عوائق لدى الفرد والمنظمة.
- ✓ ضغوط العمل بالنسبة للعامل هي نتيجة الظروف المحيطة به، فكلما زادت ضغوط العمل زادت تأثيرها على أداء العاملين.
- ✓ لحسين أداء العاملين يجب الحد والتخفيف من ضغوط العمل داخل المنظمة.

الاقتراحات:

- ✓ ضرورة رفع وعي المنظمة بأهمية العاملين وتخفيف الضغط عليهم لما له من تأثير سلبي على استمرار العمليات الإنتاجية وإشعارهم بأهميتهم وتوفير كافة الإمكانيات والمساعدات لهم.
- ✓ الاهتمام بالواقع المهني والاجتماعي والأمني للعامل.
- ✓ توفير التسهيلات الإدارية والمالية للعامل.
- ✓ تحفيز وتشجيع العامل ماديا ومعنويا.
- ✓ إشعار العامل بأن له دور هام داخل المنظمة .

❖ الكتب:

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
3. جيرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004 .
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
6. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الكتاب الحديث، 2005.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
8. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
9. سعيد يس عامر ،علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، 1998.
10. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
11. طارق طه، التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
12. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005.
13. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
14. غمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
15. محمد أحمد الخضيرى ، الضغوط الإدارية الظاهرة-الأسباب -العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، بدون سنة.
16. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

17. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
 18. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
 19. مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 .
 20. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- ❖ **المذكرات والأطروحات:**
1. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
 2. بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.
 3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
 4. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة على عينة من البنوك التجارية الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
 5. خلفي داود وجريبيع بن حرز الله، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عشور، الجلفة، 2017/2016.
 6. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، مصر، 2014.

7. رامي بكر أو زور ، ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2014.
8. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نפטال المسيلة- رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
9. سعد بن عميقان سعد الدوسري: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الرياض،2005.
10. عبد الحميد بن عبد المحسن بن محمد آل شيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
11. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010/2009.
12. عمر محمد دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2007.
13. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن أيار 2009.
14. محمد صالح ، حوادث العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1983.
15. محمود بن عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
16. منيرة تماسيني، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي-دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الوادي، 2011/2010.

17. ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

❖ المجالات:

1. مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 2، 2012.

الصفحة	الموضوع
	شكر وعران
	إهداء
	خطة البحث
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل وأداء العاملين	
10	1. ضغوط العمل
10	تمهيد
10	1- ماهية ضغوط العمل
10	1-1: تعريف ضغوط العمل
13	1-2: خصائص ضغوط العمل
13	1-3: آلية الإصابة بالضغوط
17	2- مصادر ضغوط العمل
17	2-1: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد
21	2-2: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة
33	1. أداء العاملين
33	تمهيد
33	1- تعريف أداء العاملين وأهميته

33	1-1: تعريف أداء العاملين
35	1-2: أهمية أداء العاملين
36	2- عناصر ومحددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
36	2-1: عناصر أداء العاملين
37	2-2: محددات أداء العاملين
38	2-3: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
39	3- تقييم أداء العاملين وأهميته ومشكلاته
39	3-1: تعريف تقييم أداء العاملين
40	3-2: أهمية تقييم أداء العاملين
42	3-3: مشكلات تقييم أداء العاملين
43	4- العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين
46	5- آثار ضغوط على أداء العاملين
46	5-1: الآثار الإيجابية
47	5-2: الآثار السلبية
48	6-: طرق معالجة ضغوط العمل
48	6-1: الطرق الفردية
49	6-2: الطرق التنظيمية

51	خاتمة
52	قائمة المصادر والمراجع
56	فهرس الموضوعات
59	فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	عناصر ضغوط العمل	(01)
15	مراحل الضغوط عند سيليه	(02)
38	محددات أداء العاملين	(03)

