

الموضوع:

**إدارة ضغوط العمل و علاقتها بفعالية الأداء  
الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين  
بالمؤسسة العمومية الجزائرية  
دراسة ميدانية لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ل.م.د.-

تخصص: تنظيم وعمل.

تحت إشراف الأستاذة:

د/ وهيبة زلاقي

إعداد الطالب:

عبد القادر كشيده

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# شكر

قال (ص):

"مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ"

(حديث شريف)

شكرا لجميع من ساعدني في هذا

البحث من قريب أو من بعيد .

## الفهرس

تشكرات

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

أ

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4	1. الإشكالية.....
7	2. فرضيات الدراسة.....
8	3. أهداف البحث.....
8	4. أهمية البحث.....
9	5. أسباب اختيار البحث.....
10	6. نموذج البحث.....
10	7. تحديد المفاهيم.....
16	8. الدراسات السابقة.....
21	9. تعليق الباحثين حول الدراسات السابقة.....
21	10. الخلفية النظرية.....

### الفصل الثاني: إدارة ضغوط العمل بين ماهية ضغوط العمل وأساليب

#### المواجهة.

33	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.....
33	أولاً: مسببات ومصادر ضغوط العمل.....
45	ثانياً: أنواع و مراحل ضغوط العمل.....
49	ثالثاً: نماذج دراسة ضغوط العمل.....
51	رابعاً: الآثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل.....
55	المبحث الثاني: إدارة الضغوط في مؤسسات العمل.....

55	.....أولاً: ردود الفعل حول الضغوط.....
60	.....ثانياً: الجوانب التنظيمية و الفردية التي تمسها إدارة ضغوط العمل.....
67	.....ثالثاً: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.....
<b>الفصل الثالث: فعالية الأداء الوظيفي</b>	
<b>بين ماهية الأداء وأساليب التقويم والتحسين</b>	
75	.....المبحث الأول : أهمية وعناصر الأداء الوظيفي.....
75	.....أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.....
76	.....ثانياً :عناصر الأداء.....
80	.....المبحث الثاني: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.....
80	.....أولاً: محددات الأداء الوظيفي.....
83	.....ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي.....
84	.....ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
86	.....المبحث الثالث :تقويم أداء العاملين و مجالات استخدامه.....
86	.....أولاً: تقويم الأداء الوظيفي للعاملين.....
88	.....ثانياً: أسس وفوائد تقويم أداء العاملين.....
90	.....ثالثاً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
92	.....رابعاً: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
93	.....خامساً:خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي.....
94	.....سادساً:معايير تقييم الأداء الوظيفي.....
95	.....سابعاً:طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
99	.....المبحث الرابع:تحسين الأداء الوظيفي و علاقته بضغوط العمل.....
99	.....أولاً: تحسين الأداء الوظيفي.....
101	.....ثانياً:علاقة تحسين الأداء الوظيفي بإدارة ضغوط العمل.....

## الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة للبحث

107	.....أولاً: منهجية البحث.....
107	.....1. منهج الدراسة.....
107	.....2. وسائل و أدوات تطبيق البحث.....

111	.....3.العينة
111	.....4.المجال الزمني للبحث
112	.....ثانيا: التعريف بميدان الدراسة
112	.....نشأة المديرية
112	.....تفصيل وشرح مهام المديرية
<b>الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
118	.....أولا: توزيع و صدق و ثبات أداة الدراسة
119	.....ثانيا: عرض النتيجة العامة المتعلقة بدرجة فعالية الأداء الوظيفي وفق إدارة ضغوط العمل
120	.....ثالثا : عرض نتائج العلاقة الخاصة بالفرضيات
147	.....رابعا: عرض النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية من خلال المقياس العام
<b>الفصل السادس: تفسير النتائج على ضوء الفرضيات والمقترحات</b>	
153	.....أولا: تلخيص نتائج البحث على ضوء الفرضيات المعتمدة و البيانات الشخصية
158	.....ثانيا: المقترحات البحث لتجاوز الإشكال القائم
163	.....الخاتمة العامة
166	.....قائمة المراجع
168	.....الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
105	جدول تحديد درجة الفعالية على حساب نمط الفعالية و عدد النقاط المتحصل عليها.	01
109	يبين توزيع أداة الدراسة.....	02
110	يوضح بيانات الدرجات المتحصل عليها من خلال تفريغ بيانات استمارة المقياس...	03
110	يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الأول -إثبات العلاقة العامة-.....	04
110	يوضح العلاقة الإرتباطية بين عبارات المحور الأول.....	05
111	يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني - الفرضية المفسرة الأولى....	06
112	يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني - الفرضية المفسرة الثانية....	07
114	جدول تركيبى يبين صدق الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني.....	08
116	يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثالث - الفرضية المفسرة الأولى-..	09
118	يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثالث - الفرضية المفسرة الثانية-..	10
123	يبين صدق الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث.....	11
125	يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بجنس المبحوثين.....	12
128	يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بسنوات العمر للمبحوثين.....	13
131	يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بسنوات الأقدمية للمبحوثين.....	14
137	يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بالمستوى التعليمي للمبحوثين.....	15

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	..... أنموذج البحث.....	01
14	..... مثلث إدارة ضغوط العمل.....	02
14	..... أبعاد مفهوم إدارة ضغوط العمل.....	03
28	..... نظرية التقدير المعرفي للضغوط.....	04
44	..... مصادر ضغوط العمل.....	05
50	..... نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل.....	06
51	..... نموذج كرايتز وكينيكي لدراسة ضغوط العمل.....	07
58	..... يوضح حالة التوازن حسب أشكال الضغوط.....	08
58	..... يوضح حالة الضغوط حسب أشكال الضغوط.....	09
59	..... يوضح حالة الضغط الإيجابي حسب أشكال الضغوط.....	10
80	..... يوضح معادلة توليد الأداء.....	11
83	..... يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....	12
89	..... يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.....	13
90	..... يمثل خطوات تقييم الأداء.....	14
98	..... منحى نيكسون للاستجابة للضغوط.....	15
127	..... دائرة نسبية توضح نتائج الفرضية المفسرة الأولى المؤسسة المبحوثة.....	16
128	..... منحى بياني يوضح نتائج الفرضية المفسرة الثانية في المؤسسة المبحوثة.....	17
135	..... يبين صدق الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث.....	18
136	..... دائرة نسبية توضح نتائج صدق الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث.....	19

# مقدمة عامة

## مقدمة:

لقد أفرزت التحولات الجذرية التي شهدتها منظمة العمل الدولية في العصر الحديث الكثير من التغيرات التي انعكست على أداء العاملين ومستوى فعاليتهم الإنتاجية بما في ذلك التغيرات التي شهدها مكان العمل والتأثير المباشر والمتبادل بينه وبين سلوكيات العمال، وانعكاسه على سير المنظومة القيمية للمجتمع، نتيجة لعدة عوامل داخلية وخارجية فرضت نفسها بقوة على المنظمة بدون إعفاء الجوانب الشخصية للأفراد.

لقد بات من الواقع فرضاً إدراج كل تلك العوائق ضمن استراتيجيات المنظمة وسياساتها العامة مهما كانت لتفادي الركود و تجنب الخسائر لأن الأساس في منظمة العمل الحديثة يجب أن يركز على رفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى فعالية الأداء، وليس ذلك فقط بل أصبحت ملزمة بتوفير كل الإمكانيات اللازمة لمعالجة الخلل الوظيفي الحاصل أو ما يسمى في أدبيات البنائية الوظيفية بـ"الانحراف" فيما يتعلق بصياغة جيدة للسياسة التنظيمية المتبعة وتحسين مستمر لسلطة الضبط مع توسيع دائرة الرقابة و التحكم لتشمل كامل القطاعات الإدارية ومختلف الأنشطة الممارسة، والمقصود في ذلك التحكم الدقيق في الوقت والجهد والعمليات، بما في ذلك تضمين كل النشاطات الإدارية والإنتاجية بالسبل العقلانية الفعالة والكفيلة بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف العوارض الطارئة التي تعرقل فعالية الأداء للخروج بنتائج مضاعفة: بما في ذلك تطوير المورد البشري وصيانة الوسائل والتجهيزات كوسائل مشروعة لتحقيق التكامل بين الاحتياجات .

وضغوط العمل تؤثر على فعالية الأداء كعوارض غير صحي في المنظمات والمؤسسات خاصة العمومية منها حيث بات التعامل معها ضرورة ملحة تشوبها الحذر، وهي مظهر من المظاهر التي تميز ذلك التغير الذي يطرأ على بيئة العمل باستمرار.

والتعامل مع ذلك التغير مهما يكن مفاجئاً أو دائم الحصول قد يفرض على الموظف محاولة التكيف معه في ظل الظروف المتحصل عليها سواء أكان التكيف يتسم بالفشل أو بالنجاح، ولهذا فإن ضغوط العمل بجانبها السلبي من أهم المظاهر السلوكية التي يجب أن تهتم بها المنظمة في بيئة الأعمال خاصة الخدماتية منها، وإدارتها بشكل جيد سيعود على المنظمة بالفائدة الكبيرة فيما يتعلق بزيادة فعالية الأداء ورفع مستوى الخدمات وضمن الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.

وعلى الرغم من أنه لا يمكن تجنب الضغوط فالخبر السار كما توردته الدراسات والأبحاث هو أنه يمكن تقليل الآثار الضارة الناجمة عنها، والمفتاح هو تطوير الوعي وتعليم الموظفين كيفية تفسير الضغوط التي تقع معهم وتصويب النظرة إلى الظروف التنظيمية المحيطة بهم ذات المحتوى الاجتماعي والثقافي مهما كانت، وهذا الوعي سيساعد حتماً على تطوير تقنيات التعامل مع الضغوط لإدارتها بشكل يحد من خطورتها وهذا ما يعرف في أدبيات البحث " بإدارة ضغوط العمل " وهي بذلك تعبر عن مؤشر صريح يمكنه أن يقيس مدى نجاح المنظمة في التعامل مع الخلل الوظيفي الحاصل وتقييم جوانب تعاملها معه في إطار فعالية الأداء الوظيفي وعلاقته بالظروف المحيطة به.

وتبعاً لهذه الأهمية المتزايدة لدراسة ضغوط العمل وترشيد العمل بإدارتها بشكل سليم ضمن فعالية الأداء فقد اختار الباحث هذا الموضوع للانطلاق نحو كشف الأسئلة التي ستظهر فيما بعد، ويمكن تتبع ذلك كله عبر المجموعة التالية من الفصول نجملها في الآتي:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: إدارة ضغوط العمل بين ماهية الضغوط وأساليب المواجهة

الفصل الثالث: فعالية الأداء بين ماهية الأداء وأساليب التقويم و التحسين

الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

الفصل الخامس: الإطار العملي والميداني للبحث والنتائج العامة

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

**1. الإشكالية:**

يُعد التركيز على فعالية الأداء من بين المواضيع الهامة التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات الحديثة في ظل التطورات السريعة والشاملة التي يعيشها عالمنا اليوم، التطورات التكنولوجية الحديثة والتطورات الاقتصادية الراهنة والتطورات الأخرى الحاصلة في مجال الأعمال الخدمائية و الحكومية على الخصوص، والتي انعكست بدورها على المجتمع محل التطبيق إذا ما تعلق الأمر بواقع تحقيق الأهداف المسطرة على حساب النسق القيمي السائد.

لقد أدى ذلك إلى السعي نحو تلبية كل رغبات و حاجات المستهلكين من جهة و مراعاة جودة الخدمة ومتطلبات التعامل من جهة ثانية، و استعداد منظمة العمل لمحاولة التقليل من حجم تكلفة الإنتاج وتحقيق مستويات عالية من الأداء لتوفير الربح والحد من التكاليف من جهات مختلفة أخرى، و ليس ذلك فقط بل العمل على زيادة فعالية تلك المستويات وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك عبر مختلف العمليات، لتحقيق الرفاهية الاجتماعية المطلوبة.

لقد كان الأداء محورا أساسيا في كل المحاولات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والأساس زيادة فعاليته والتقليل من الخلل الوظيفي الذي يعترضه، والذي كثيرا ما يحدث نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية تعترض سبيل المؤسسة في محاولة تحقيق تلك الأهداف، ومن الملاحظ الجلي في بيئة الأعمال الخدمائية والحكومية ازدياد الاهتمام بهذا الموضوع والبحث عن آليات محددة لمواجهة بشكل جيد لتشمل كل القطاعات بما في ذلك القطاع العمومي والعمل على تحقيق أهداف الحكومة لخدمة المواطنين وتهيئة كل الظروف الملائمة لذلك، بما في ذلك العمل على تطوير مؤهلات و قدرات الموظف العمومي والاهتمام بصحته النفسية والجسدية، وكذلك توفير الإجراءات التنظيمية المناسبة داخل

المؤسسة العمومية لضمان نجاح التخطيط، من خلال دراسة كل العراقيل وتفريغها من محتواها لمعرفة أسباب حدوثها ونتائجها للحد من أثارها السلبية وتحديد سبل مواجهتها والدفع بها بعيدا عن أولويات أصحاب القرار.

لقد أدى ذلك إلى تحصيل ما يعرف بـ **بضغوط العمل** من بين تلك العراقيل التي قد تعصف بكل العمليات داخل المؤسسة العمومية ما يتعلق خصوصا بتأثيرها المباشر على أداء الموظفين إذ تلعب دورا بارزا في الكشف عن مستوياتها من جهة و تشغل حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار في كفاءات إدارتها بشكل سليم من جهة أخرى، حيث بات من الواجب فرضا الدفع في سبيل تحقيق حد أقصى للفعالية والإلمام بكل التطبيقات المعمول بها عالميا لإدارة ما يعرف بـ **بضغوط العمل** داخل المؤسسة العمومية لما فيها من فوائد كثيرة وعائدات مريحة على أداء الموظفين وتجاوز كونها عائق يصعب إزالته.

لقد عرفت التطبيقات الإيجابية لإدارة ضغوط العمل شيوعا ذائعا واستخداما واسعا وتبنيا كثيفا ملحوظا في السنوات الأخيرة وتصادعا مع تسارع وتيرة التطور لما بات يعرف بالاقتصاد القائم على أساس المعرفة الذي يعيشه عالم اليوم، وحققت جدارة بائنة بشغل مركز مهم وفعال في المؤسسات الفاعلة حيث يمكنها أن تحقق وفورات اقتصادية كبيرة من جراء تحسين العمليات المختلفة فيها تعادل ما يمكن تحقيقه ضمن فعالية الأداء .

هذا ولم يعد الاهتمام بإدارة ضغوط العمل وعلاقتها بفعالية الأداء حكرا على دور القادة الإداريين فحسب بل بات الموظف الإداري العادي يستطيع إدارة معظم الضغوط التي تعترضه اعتمادا على شخصيته و قدرته على إدارة وقته بشكل جيدا يضمن به تطوير قدراته ومؤهلاته ليصبح أداءه أكثر فعالية ويميز دوره بكل إدراك، ويعمل على ضوء مبادئها ولو بخطى متواضعة ودرجات تقدم بطيئة ولو لغياب عنصر الدعم وعدم توفر المقاييس اللازمة لتحسين جودة بيئة العمل وضبطها كما هو الحال في المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث بقي النظر إلى ضغوط العمل يكتنفه الغموض خاصة فيما يخص صياغة سياسات إجرائية

خاصة تعالج موضوع ضغوط العمل و تسعى إلى تطبيق أساليب مواجهتها مع زيادة معدلات دوران العمل والاحتراق الوظيفي ومع انخفاض الإنتاجية ومعدلات الأداء، وتذمر الناس من مستوى الخدمة المقدمة.

لذا تظهر بشكل واضح أهمية دراسة العلاقة بين إدارة ضغوط العمل و فعالية الأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية بشقيها الفردي و التنظيمي بما يساهم في بناء نسق معرفي متكامل حول إدارة ضغوط العمل وترشيد العمل بها داخل تلك المؤسسات ضمن فعالية الأداء الوظيفي.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما علاقة إدارة ضغوط العمل بفعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟**

و التي ينجر عنها التساؤلات التالية:

- 1 هل لإدارة ضغوط العمل الفردية علاقة بفعالية الأداء الفردي بالمؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟.
- 2 هل لإدارة ضغوط العمل التنظيمية علاقة بفعالية الأداء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟.

**2- فرضيات الدراسة**

ينطلق الباحث في صياغة فرضياته من تساؤلاته المعروضة واتساقاً مع أهدافه بموجب فرضية رئيسية مفادها :

**إدارة ضغوط العمل علاقة بفعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.**

و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- إدارة ضغوط العمل الفردية لها علاقة بفعالية الأداء الفردي بالمؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

2- إدارة ضغوط العمل التنظيمية لها علاقة بفعالية الأداء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

و تتفرع منها الفرضيات المفسرة (مؤشرات الفرضيات الفرعية) التالية:

1 إدارة ضغوط العمل الفردية لها علاقة بقدرات و مؤهلات الموظف الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

2 إدارة ضغوط العمل الفردية لها علاقة بإدراك الدور لدى الموظف الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

3 إدارة ضغوط العمل التنظيمية لها علاقة بالرقابة المطبقة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

4 إدارة ضغوط العمل التنظيمية لها علاقة بخطط التطوير المتبناة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

**3 - أهداف البحث**

لكل دراسة هدف تصبو إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها ،وفي خضم هذه السياقات البحثية تتبلور الأهداف التالية:

- 1- محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين إدارة ضغوط العمل و فعالية الأداء الوظيفي،في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
- 2- الكشف عن أهم الأساليب المستعملة في إدارة ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- الوقوف على العوامل المتسببة في ضغوط العمل و من ثمة معرفة ما إذا كانت هذه العوامل تؤثر في فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة .

**4-أهمية البحث**

تتطلق هذه الدراسة من الواقع السلبي الذي تفرضه ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية وتصل إلى تحديد الدور الفعال لإدارتها بشكل فعال وترشيد العمل بها كآلية سوسيوتنظيمية لتضمين الربط بين المتغيرين وفي خضم هذه المنطلقات جاءت الدراسة الموسومة بعنوان علاقة إدارة ضغوط العمل بفعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

كما يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من الناحيتين العلمية و العملية و المتمثلة في:

- تعد هذه الدراسة من بين الدراسات حسب علم الباحثين في الجزائر التي تستهدف إدارة ضغوط العمل و تبين أساليب مواجهة الضغوط، والأهمية التي يمكن أن تحدثها هاته الإدارة في فعالية الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

- المساعدة في الإثراء النظري و تقديم كل ما هو جديد في مجال إدارة ضغوط العمل حيث أنها تُعد من أهم المواضيع في مجال بيئة الأعمال الخدمائية و الحكومية، وتقديمها للباحثين والمهنيين والدارسين في هذا المجال ليضيفوا إليها وعليها ما يتطلبه موضوع الدراسة.

### 5-أسباب اختيار البحث

أولاً: القناعة بأن التزام منظمة العمل بضمان فعالية أدائها صمام الأمان الأول فيها كونها تسهر على رسم وتطبيق الأهداف وتسعى إلى تحقيقها بفعالية تامة.

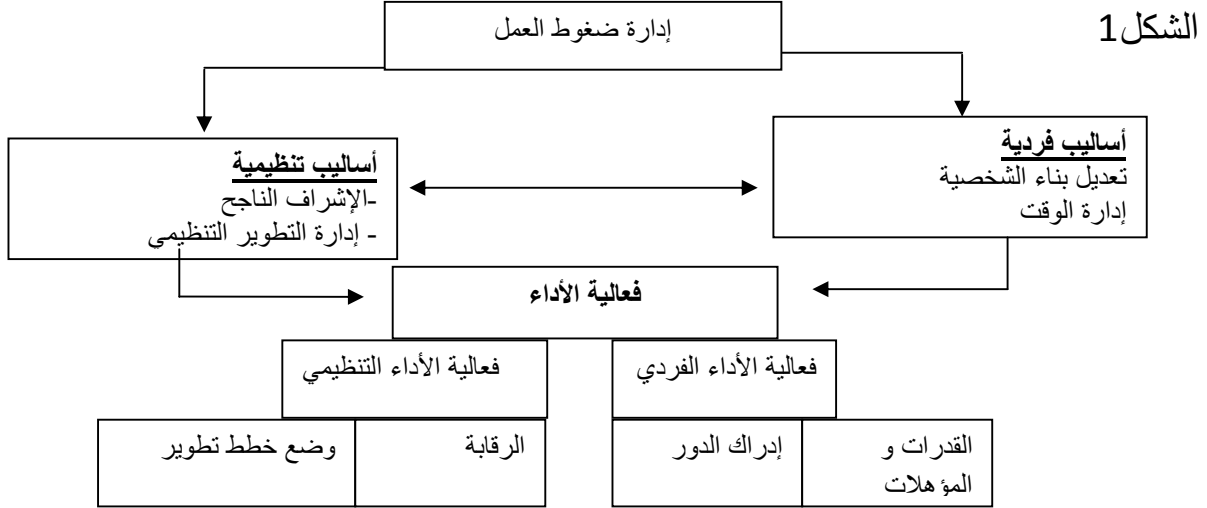
ثانياً: وصلت إدارة ضغوط العمل اليوم إلى كافة أنحاء العالم وتطبقها عشرات المؤسسات الصناعية والعمومية لذا فإنها أداة ووسيلة مؤثرة وفعالة لو أحسن استثمارها بالشكل الصحيح ومن أجل تطوير العمليات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية .

ثالثاً: اهتمام الباحثين بالجانب الاجتماعي التنظيمي ومتابعتهم لهذا النشاط في الجزائر كان سببا لاختيار الموضوع عنوانا للبحث.

رابعاً: وجد الباحثون أنه من الأفضل أن تكون الدراسة حول أساليب مواجهة الضغوط خصوصا ما تتضمنه الأساليب الفردية والأساليب التنظيمية وحدها دون التخصص في باقي الأبعاد الأخرى لقياس فروض البحث وخدمة الهدف العام من وراء الدراسة.

## 6- نموذج البحث

لأجل معالجة إشكالية البحث وتحقيق أهدافه يقدم البحث أنموذجاً الافتراضي كما في



الشكل (1) يوضح أنموذج البحث<sup>1</sup>

## 7- تحديد المفاهيم

### 7-1: المفاهيم الرئيسية للبحث

#### 7-1-1: إدارة ضغوط العمل

##### أ: الإدارة.

عرفها فريدريك تايلور ( أب الإدارة العلمية) بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها، في حين يعرفها هنري فايول(أب الإدارة الحديثة ) بقوله "معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم و تصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

" أما جون مي فيعرفها بقوله "الإدارة فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل

<sup>1</sup> من إعداد الباحث

خدمة ممكنة للمجتمع"<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة هي عبارة عن نسق تنظيمي متكامل تؤدي فيه خدمات إدارية مهمة ومصالح اجتماعية مضبوطة من خلال القيام بوظائف متعددة (التخطيط، إصدار الأوامر وتنفيذها وكذا التنسيق والمراقبة) على أكمل وجه وأقصى فعالية ممكنة بهدف تحقيق أهداف المنظمة والحصول على الفائدة والريح بأقل الجهود والخسائر المحتملة".

أو هي "جهاز منظم وهيكلي متوازن مفصل لأقسام أو كليات، تؤدي مهام متعددة وتصيب في مصلحة المجتمع يمثلها مشرفين وعمال تربط بينهما علاقات اجتماعية وعقود إدارية قانونية".

### ب- ضغوط العمل

يقصد بضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالا نفسيا كالتوتر أو القلق أو الإحباط أو اختلالا عضويا كسرعات ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذه الضغوط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه."<sup>2</sup>

وعُبر عنها بأنها "مجموعة من التغيرات الجسمية و النفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له."<sup>3</sup>

كما عرفت أيضا على أنها "حالة ناتجة عن التهديد الذي يدركه الفرد لذاته وأمنه وسلامته أو التهديد لطريقته وأسلوبه في الحياة، وتنتج هذه الحالة من تفاعل الفرد مع المواقف البيئية الضاغطة والتي تؤدي إلى استنفاد الطاقة الجسمية والانفعالية."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر كشيدة، اتجاهات القيادة الإدارية للمؤسسات الصناعية في الجزائر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الليسانس، قسم علم الاجتماع جامعة المسيلة 2013. ص15.

<sup>2</sup> -وفية أحمد الهنداوي، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، السنة السادسة عشر، العدد الثامن والخمسون، مسقط عمان، 1994، ص91.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص91.

<sup>4</sup> -رئيفة رجب عوض، ضغوط المراهقين ومهارات المواجهة: التشخيص والعلاج، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة 2001. ص41.

أما **التعريف الإجرائي** الذي يعتمد عليه الباحث فيعرف الضغوط على أنها "حالة من التفاعل المتبادل بين الموظف الإداري ومختلف الظروف التنظيمية السلبية التي تحيط به وقد تعترضه في محاولة إنجاز المهام المكلف بها على أكمل وجه كما تأخذ طابعا سلبيا خطيرا على سير الأعمال في حالة امتدادها دون حلول".

#### أ.ب- إدارة ضغوط العمل

تمثل إدارة ضغوط العمل فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب، من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة والتي تؤدي بدورها إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة، تكون ناجمة عن هذه الضغوط<sup>1</sup>.

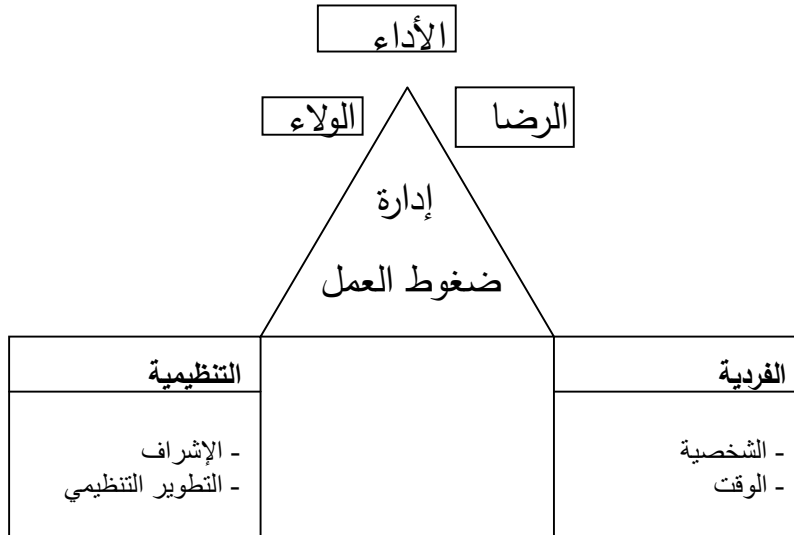
أي أن تحديد مفهوم شامل لإدارة ضغوط العمل يقف عند الأساليب والطرق التي يعتمدها الموظفون الإداريون للحد من مخاطر ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، محاولة منهم للسعي الحثيث من أجل الحفاظ على أنفسهم وحماية مردودهم الفني والمهني من خطر الانخفاض.

ولذلك فقد تعددت التعاريف وشكلت بمجملها نسقا معرفيا على أنها "مجموعة من البدائل و الحلول التي يقوم بها الموظف الإداري والمنظمة على السواء بهدف القضاء على كل الضغوط الفردية والتنظيمية التي تقف في وجه تحقيق الأهداف المسطرة على أن تأخذ بعين الاعتبار:

- أن ضغوط العمل بإمكانها أن تشكل عائقا كبيرا في وجه تحقيق الأهداف .
- أن إدارتها بشكل جيد يُمكن المؤسسة من تحسين مستويات أدائها وضمان الفعالية المرجو منها .
- الالتزام بأداء المهام يجب أن يسوده جو مشجع بالرغم من حتمية الضغوط .

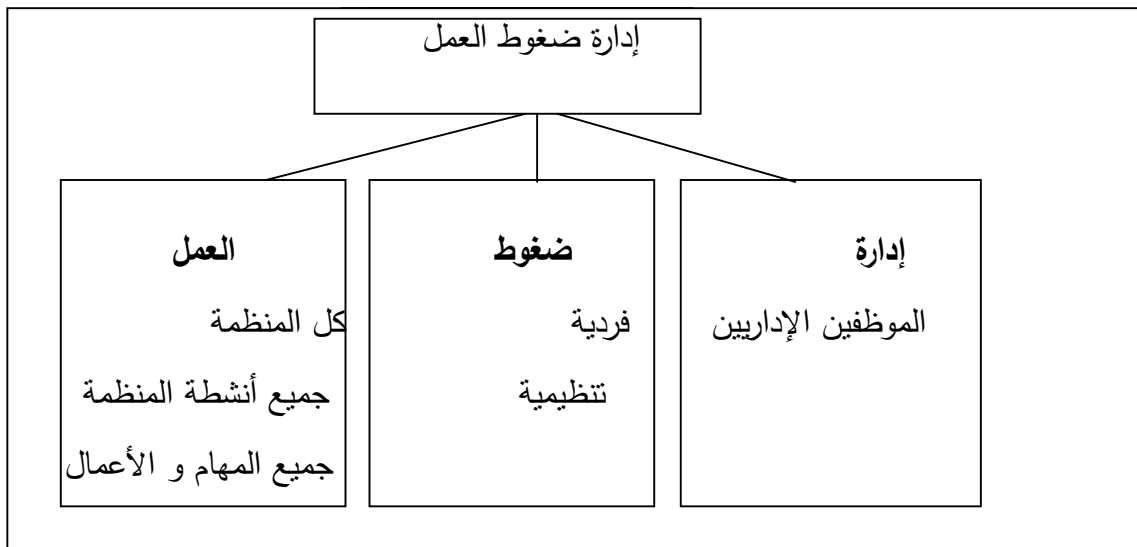
كما يوضحه الشكلين التاليين:

<sup>1</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان، ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها. معهد الإدارة العامة، الرياض 1419هـ. ص292



الشكل رقم (2)

مثلت إدارة ضغوط العمل<sup>1</sup>



الشكل رقم (3)<sup>2</sup>

أبعاد مفهوم إدارة ضغوط العمل.

<sup>1</sup>- من إعداد الباحث.

<sup>2</sup>- من إعداد الباحث

**2.1.7: فعالية الأداء****أ: الفعالية**

الحقيقة أن الفعالية ينصرف مفهومها إلى النشاط فمثلا تقول فعاليات المهرجان الرياضي أي أنشطة المهرجان الرياضي، ويبدو أن الاختلاف بينها وبين مفهوم الفاعلية في البناء الصرفي للكلمة فقط، ولا يختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الفاعلية عند الكثيرين<sup>1</sup>. وقد عُرِفَت الفعالية على أنها "درجة تحقيق الأهداف"<sup>2</sup> وهي بذلك لا تختلف عن تعريف الفاعلية "مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة"<sup>3</sup>، كما تأخذ العلاقة بينهما صيغة علاقة نوعية بين المدخلات والمخرجات أو النتائج بغض النظر عن التكلفة.

وقد عرف آخرون الفعالية "على أنها" الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوبة"<sup>4</sup> أما برنارد فيري أن المنظمة تُعتبر فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، بحيث لا تتحقق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فاعلية المطالب الأخرى"<sup>5</sup> ويعتبر هذا التعريف المنطلق الذي ينطلق منه الباحث في صياغة مفهومه الإجرائي.

**ب: الأداء**

ويشير بورتير **porter** و زميله لولير **lowler** إلى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>-سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية : مع تطبيقات على spss الرياض 1421هـ.

<sup>2</sup>-صلاح الدين عون الله، مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة، السنة 26، العدد 54، الرياض 1985. ص 70

<sup>3</sup>-أحمد السيد مصطفى، تخطيط عمليات الشرطة المفهوم والإدارة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 13، العدد 403، عمان، 1989، ص 81.

<sup>4</sup>-إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة المفاهيم الأسس المهام، دار العلوم، الرياض، 1983، ص 235.

<sup>5</sup>-عبد الرحمن شاكر الشريف، فعالية الإجراءات الأمنية إبان أزمة الخليج، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1409هـ. ص 20.

<sup>6</sup>- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص 198.

ويشير المفهوم السابق إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة<sup>1</sup>.

ومن ثمة فإن الأداء عبارة عن:<sup>2</sup>

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثمة أهداف المنظمة ككل.
- جهد يسعى إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة
- محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية ومناخ بيئة العمل، والقدرة على إنجاز الأعمال.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى الضغوط.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات لإدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة 1999، ص2.

<sup>2</sup> - علي حسن الشهري، مرجع سبق ذكره في الدراسات السابقة، ص56.

بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

**وكتعريف إجرائي** يقصد به: قدرة الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية على تحقيق أهداف وظائفهم في الوقت المحدد له".

**أ،ب: فعالية الأداء**

من هذا المنطلق فإن **فعالية الأداء** يقصد به في هذه الدراسة:

" قدرة الموظفين الإداريين في المؤسسة العمومية الجزائرية على توجيه سلوكهم وفق إدارة ضغوط العمل في المؤسسة على النحو الذي يحقق أهدافهم و أهداف المنظمة والذي من خلاله يمكن تحديد درجة فعاليتهم ضمن مقياس فعالية الأداء وفق إدارة الضغوط، والمحدد لنوع النمط التي تتدرج تحته تلك الفعالية (أ) أو (ب) أو المتوسط بينها (ج) ".

### 3.1.7 الموظفون الإداريون

#### التعريف الإجرائي

هم الموظفون الإداريون المرسمون في وظائفهم بصفة رسمية برتب أقل من متصرف، والحائزون على صفة الموظف الإداري في المؤسسة العمومية مع عدى المسؤولين.

### 7-الدراسات السابقة

#### 1-7: الدراسات الرئيسية المعتمدة للبحث

اطلع الباحث على معظم البحوث القريبة مع وجود صعوبة كبيرة في الإطلاع على البحوث التي درست المتغيرين مع بعضهما البعض و اكتفى بالبحوث التي عالجت أحد المتغيرين والقريبة من مجال بحثه الموسوم إدارة ضغوط العمل و علاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية. (دراسة ميدانية لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة)  
من أهم الدراسات التي اطلع عليها الباحثون:

## الدراسة الأولى:

دراسة (الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي) - دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها - منشورة على الانترنت، المملكة العربية السعودية 2003م، د. سعد بن معتاد عايد الروقي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط الإدارية لدى ضباط حرس الحدود، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في العينة المبحوثة، وبالتالي الكشف على العلاقة بين الضغوط الإدارية والأداء الوظيفي والتعرف على الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة و المتمثلة في (العمر، الرتبة، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية والتخصص) ومدى اختلاف هذه الخصائص باختلاف مستويات متغيرات الدراسة، استعمل فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع 350 استمارة على مجتمع الدراسة حيث مثلت نسبة 77% من مجموع مجتمع البحث.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ اتضح بأن مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يصل إجمالاً إلى حدود الوسط وأن أكثر الضغوط التي تواجه الأفراد يعود مصدرها إلى نمط الشخصية.
- ✓ ارتفاع مستوى أدى الضباط من العينة المبحوثة
- ✓ اتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة يصل إلى حدود الوسط وأن أكثر أبعاد الرضا شيوعاً هو العلاقة مع الآخرين.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وتتصف بكونها علاقة طردية قوية.

## الدراسة الثانية:

دراسة (مستويات ضغوط العمل و سبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية ) دراسة ميدانية على ضباط الجوازات ومرور مدينة الرياض) منشورة على الانترنت، السعودية 2005، نايف بن فهد التويم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الضباط العاملين بإدارتي

الجوازات والمرور بمدينة الرياض، وكذا التعرف على الأساليب التي يلجأون إليها للتخلص من العراقيل التي تعترضهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق المسح الاجتماعي لمجتمع الدراسة بتطبيق استبانته مكونة من 52 عبارة، على مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم 350 مفردة من ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لقد توصل الباحث إلى أن مستويات ضغوط العمل لدى الضباط يعد متوسطاً، وأن أهم مصادر ضغوط العمل لديهم جاءت بالترتيب التالي: بيئة العمل المادية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، والعبء الوظيفي، وغموض الدور، وعلاقات العمل.
- كما توصلت إلى أهم الأساليب التي يلجأون إليها لمواجهة الضغوط تتمثل في الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي، تعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف الطارئة في العمل، مناقشة المشكلات مع الزملاء في العمل.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة (قياس الأداء في الحكم المحلي وتقييم الممارسة الفعلية) - أنموذج مقترح - منشورة على الانترنت، 1999، بويستر (Poister).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تداخل قياس الأداء في الإدارات المحلية وشملت عينة من موظفي المستويات الإدارية العليا؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود تركيز على تحسين نوعية الخدمة، المعلومات المرتدة من الزبائن في القطاع العام، ومن أهم عناصر تقييم الأداء التي تستخدمها الإدارات: تحسين نوعية القرارات، تحسين نوعية الخدمة، تقليل التكاليف، تحمل المسؤولية من قبل المديرين، تحسين دافعية العاملين، زيادة تركيز العاملين على أهداف المنظمة.

## الدراسة الرابعة:

دراسة (الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي بمدينة الرياض) دراسة ميدانية منشورة في السعودية 2005، علي حسن الشهري.

هدفت الدراسة في الأساس إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه مجتمع البحث و دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وكذا دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن للاتصال الإداري دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه مجتمع البحث وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد حيث تؤدي تقنيات الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية و السرعة على إيصال المعلومات والحصول على المعلومات.

## الدراسة الخامسة:

دراسة (إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل لدى مديري الإدارات و رؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام) دراسة ميدانية منشورة على الانترنت في السعودية 2003، جهاد بن محمد الرشيد.

هدفت الدراسة للتعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام وكذا التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى مجتمع البحث. كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل: التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة وأبعاد إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام

استبانته كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة -0.464

الدراسة السادسة:

دراسة<sup>1</sup> (علاقة ضغوط الدور بالاحترق الوظيفي و الالتزام و دوران العمال لدى العاملين الغير الإداريين في جامعة لاندغرانث الأمريكية).مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه ، جامعة تينيسي، نوكسفيل الأمريكية، 2012. ايمي ريبكا كابونت.

تُقيم الدراسة الحالية آثار ضغوط الدور على الاحتراق و الالتزام و دوران العمل من خلال المتغير الوسيط الذي تمثل في رضا المشرف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نظرية الموارد كأساس لبناء النموذج النظري الحالي، حيث أخذت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين الغير الإداريين في جامعة لاندغرانث التي تعمل في البحوث و مراكز تعليم أداء العمل الزراعي اليدوي. هذه الفئة من العاملين الغير الإداريين هم العاملون الذين يتم تجاهلهم إلى حد كبير في البحوث النظرية و الميدانية على حسب حكم صاحبة الدراسة، وقد أكدت النتائج أن ضغوط الدور يكون لها تأثير على الاحتراق والالتزام، و لا يكون لها تأثير على دوران العمل. بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على أن الرضا مع المشرف يمثل جزئياً دور الوسيط على الاحتراق وكليا على الالتزام، وترد الآثار المترتبة على هذه النتائج مع الأفكار لتنفيذ التوجيهات التي يمكن أن تقلل من التوتر والاحتراق وزيادة الالتزام والرضا مع المشرف.

<sup>1</sup> – Caponett, Amy Rebecca, "The Correlates of Work Role Stress with Employee Burnout, Engagement. and Turnover Intent in Non-Exempt Employees " PhD diss., University of Tennessee, 2012 .Pp120

## 8: نتائج الباحثين حول الدراسات السابقة

لقد اطلع الباحثون على العديد من الدراسات والبحوث القريبة من مادة البحث وكانت كلها مهتمة بدراسة ضغوط العمل لكن بصيغ مختلفة واقترب الكثير منها حسب الرؤية من دراسة متعددة الجوانب للضغوط في مختلف المجالات المتطرق إليها.

ومعظم الدراسات السابقة تشير إلى المشاكل الكبيرة التي يمكن أن تسببها ضغوط العمل في حالة امتدادها دونما حلول، و ضعف إدارتها بشكل سليم قد يضع أهداف المنظمة في خطر فعلي ومكلف سواء من حيث الأداء أو مختلف الأنشطة و العمليات التي تحدث في المؤسسة، من حيث الوسائل والإمكانات المهيأة وكذا طريقة التطبيق والتنفيذ التي تتخذ أشكالاً مغايرة لما وضع لها في الأصل من قبل المنظمة .

كما كانت الدراسات الميدانية السابقة في مجال إدارة ضغوط العمل قليلة جداً، تكاد تكون منعدمة على حسب خبرة الباحث الحالية خصوصا ما تعلق بربط متغير إدارة ضغوط العمل مع فعالية الأداء و أن هكذا موضوع يتطلب رؤية نموذجية تغطي جميع الوسائل والإمكانات البحثية مع تعدد الطرق المنهجية والعلمية ومعظم الدراسات أشارت إلى ضرورة العمل من أجل تفادي النتائج السلبية للضغوط.

وقد استفاد الباحث من مما يلي:

- تم التعرف من خلال تلك الدراسات على أهداف كل دراسة و أهم النتائج التي توصلت إليها كما تم الاعتماد عليها في التحليل.
- تمت الاستفادة القصوى من تلك البحوث و الدراسات من خلال الاسترشاد بمنهجيتها في البحث و استخداماته من الاستبيانات و أسئلة و أدوات الدراسة.
- لهذه الدراسة أسلوبها في تحديد سبل مواجهة الضغوط لتحقيق أهدافها المنشودة و الخروج بتوصيات و مقترحات تؤتي أكلها كي يتسنى لأصحاب الشأن من المسؤولين و الموظفين الإداريين الأخذ بها.

**9: الخلفية النظرية للبحث**

إن البحث الحالي يستمد جذوره من النظريات السابقة التي عالجت موضوع البحث وهدفه العلمي والاجتماعي، كنتيجة لعدد كبير من المنظرين السابقين بالتراث الفكري الذي خلفوه لنا بما يتوافق مع التراكم المعرفي المفيد، سواء لمفهوم ضغوط العمل أو الأداء ويمكن تتبع ذلك من خلال النظريات المفسرة للضغوط ويتم من خلالها التطرق إلى علاقتها بالأداء و نظريات علم اجتماع التنظيم و العمل المطبقة في هذا الشأن و يمكن حصر هذه النظريات في التالي :

**9-1: النظريات المفسرة للضغوط و علاقتها بالأداء****• نظرية " هانز سيلبي Hselye "**

يتألف النقد الفكري لنظرية سيلبي في الضغوط أن الضغط المتغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط ويميز الشخص بوصفه على أساس استجابة للبيئة الضاغطة وان هناك استجابة أو نمط معين من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج وتعتبر هذه الاستجابة ضغط فعال كما يعتبر حدوثها مصحوب بالأعراض تمثل بالفعل حدوث الضغط.<sup>1</sup>

فالشخص الذي يصاب بالضغط معروف لدى سيلبي بفعل العلامات أو الدلالات التي يمكن استنتاجها من الأعراض الصحية أو النفسية التي تظهر عليه، ويعتبر سيلبي أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضاغط هدفها هو المحافظة على الكيان والحياة وبهذا حدد سيلبي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط:<sup>2</sup>

**(1) الفرع:** وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضغط ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم.

<sup>1</sup> - هارون توفيق رشيد: الضغوط النفسية ( طبيعتها نظرياتها ) بدون ذكر الطبعة ، ط1، دار النشر، 1999، ص50

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص50

(2) **المقاومة:** وتحدث هذه المرحلة عندما يكون التعرض للضغوط متلازماً مع التكيف وهنا تختلف التغيرات التي تظهر على الجسم للمرحلة الأولى وتظهر تغيرات واستجابات أخرى تدل على التكيف.

(3) **الإجهاد:** وهي مرحلة التعب للمرحلة الثانية يكون فيها الجسم قد تكيف غير أن الطاقة الضرورية استنفذت وأنه إذا كانت الاستجابات التالية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فإنه قد ينتج عنها أعراض التكيف التي تحدث عندما يتعدى مصادر الجهاز الفسيولوجي. ويذكر بأنه تحدد شدة الاستجابة للضغوط عن طريق عوامل الوسيطة كما تعتمد نوعية الاستجابة عن نوع عملية التكيف ويضيف ان التغلب على المشكلات يعتمد على نشاط المعرفي للتقييم، ولكل تقييم نمط معين من الاستجابة، حيث يختم سيلبي نظريته بتعريف "الضغط" على انه حالة من حالات الكائن الحي التي تشكل أساساً للتفاعلات التي يبدي فيها تكيف أو التي يبدي فيها سوء التكيف<sup>1</sup>.

#### • نظرية "سيليرجر"

تعتبر نظرية سيليرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده فقد قامت نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة كما يقول أن القلق شقين، سمة القلق أو القلق العصبي أو المزمن وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، وقلق الحالة هو قلق موضعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة.<sup>2</sup>

أي ان الضغط كما يشخصه سيليرجر يرتبط بالقلق الموضعي فيشكلان ضغطاً سيسبب على الأرجح قلقاً مضراً بصحة الشخص، وهو ليس من سمات الشخصية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص51

<sup>2</sup> - فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001 ص99-100

واهتم " سيليرجر " بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، وتعتبر العلاقة بينها وبين ميكانزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة ( كبت ، إنكار ، إسقاط )<sup>1</sup>.

أي أن الضغط ينتج عن ظروف ضاغطة تتحدد وفق طبيعة الظروف البيئية ومدى تعامل الفرد معها، مما يُحصّل ميكانزمات دفاع ضدها لتجنبها، فقد يحاول كبت ذلك القلق، أو يسعى إلى إنكاره كمحاولة لتجنبه، أو يحاول إسقاط بعض التجارب عليه كمحاولة منه لمواجهة.

ويميز " سيليرجر " بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط ويميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن " الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على انه خطير أو مخيف"<sup>2</sup>.

وكان لنظرية " سيليرجر " قيمة خاصة في مفهوم طبيعة القلق واستفادت منها الكثير من الدراسات تحقق خلالها من صدق فروض ومسلمات النظرية .

#### • نظرية النسق الفكري " لهنري موراي "

يعتبر "موراي" أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل محددات الجوهرية للسلوك، أو مفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة ويميز " موراي " بين نوعين من الضغط هما:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص99.

<sup>2</sup> - - فاروق السيد عثمان المرجع نفسه، ص99.

1) **ضغط بتا**: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.<sup>1</sup>

2) **ضغط ألفا**: ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

ويوضح "موراي" أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها، ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث تفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا .

#### • نظرية التقدير المعرفي الأزاروس:

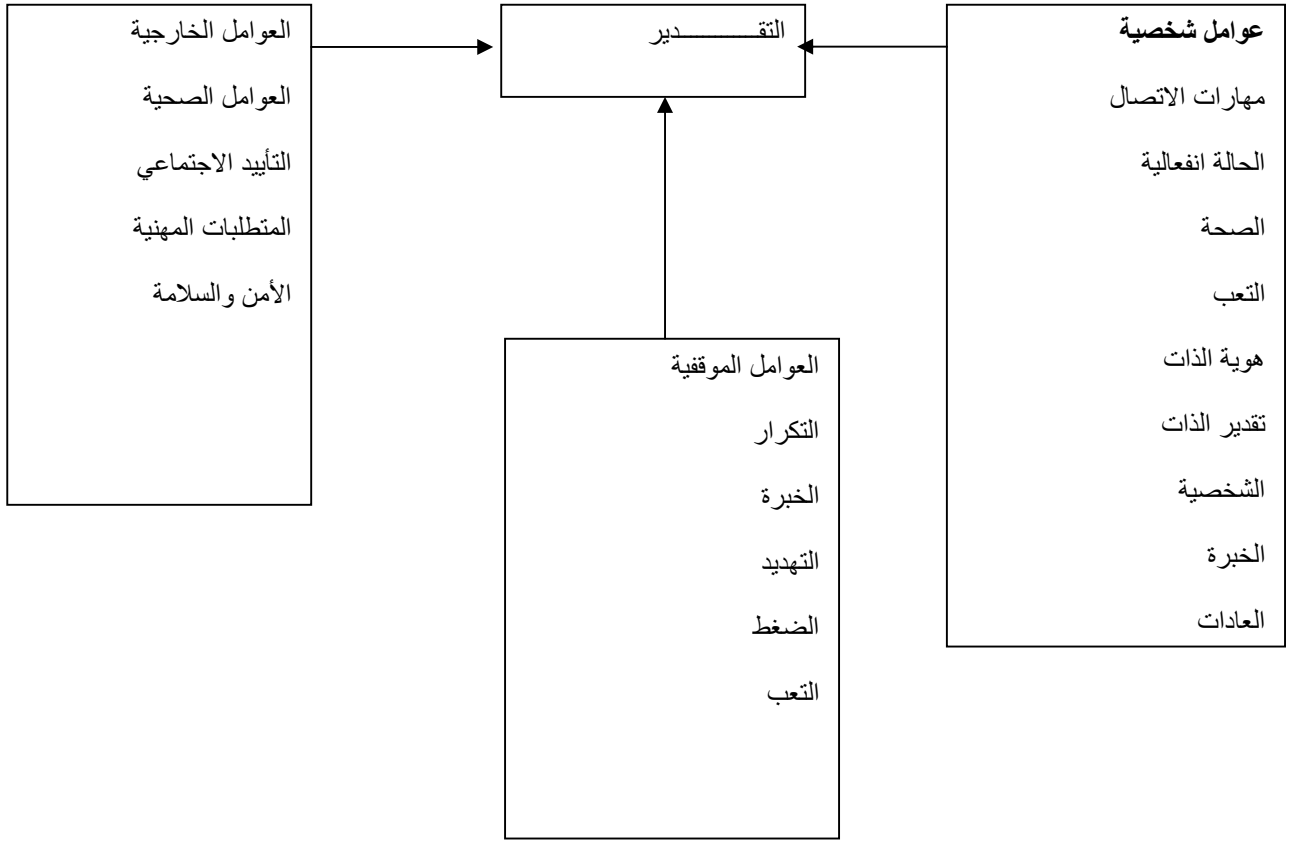
قدم هذه النظرية "الأزاروس" 1970 ، وقد نشأت هذه النظرية نتيجة اهتمامه الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي والتقدير المعرفي هو مفهوم الأساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن تقديركم للتهديد ليست مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابط بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها: العوامل الشخصية، العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه، وتعرف نظرية التقدير المعرفي بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:

**المرحلة الأولى:** وهي خاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

**المرحلة الثانية:** وهي التي تحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص100.

<sup>2</sup> - فاروق السيد عثمان، مرجع نفسه : ص100



الشكل (4) نظرية التقدير المعرفي للضغوط<sup>1</sup>.

يتضح من شكل (7) أن ما يعتبره ضاغط بالنسبة للفرد ما لا يعتبر كذلك لفرد آخر ويتوقف ذلك على سمات الشخصية الفرد وخبراته الذاتية ومهاراته في تحمل الضغوط وحالته الصحية، كما يتوقف على ذلك صلة بالموقف نفسه قبل نوع التهديد والحاجة التي تهدد الفرد وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية كالتغير الاجتماعي والمتطلبات الوظيفية .

#### • النظرية الاجتماعية:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه وان وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضواغط والذي يؤدي إلى عدم التوافق، أو الشعور بالاغتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم<sup>2</sup>.

(1) و(2) و(3) - المرجع نفسه، ص100.

وتعتمد النظرية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل العلاقات الاجتماعية قوية ومستقرة وان الاضطراب في الهيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط.

وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية:<sup>1</sup>

أ- أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية.

ب- أن مدى الاستقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع جموع الأفراد بالأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها .

ت- أن إتباع الفرد لأنماط والمطالب التي يفرضها الهيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة.

ث- إن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من اختلال الفرد لمركز أو لشغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة .

هـ- أن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات مراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات

## 9-2: نظريات علم الاجتماع والتنظيم

### أ- النظرية الوظيفية

إشارة إلى المفاهيم الأساسية التي يعتمدها الباحث في التحليل، فهي تكاد تكون مشابهة للمفاهيم التي يعتمدها رواد النظرية الوظيفية ومن بينهم روبرت ميرتون وهي المفاهيم المرتبطة بالوظائف الظاهرة مقابل الوظائف الكامنة، أو غير المتوقعة من جهة والمعوقات الوظيفية من جهة ثانية. وأخيرا البدائل الوظيفية من جهة ثالثة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص100.

فمن جهة أولى تؤدي الإجراءات المستمرة التي تتخذها سلطة المشروع، وفي إطار ممارستها لعملية الضبط إلى تحديد الاختصاصات، وتوزيع الوظائف على نحو يكفل التضامن بين النشاطات، وفي ذلك تكمن الوظائف الظاهرة للقواعد البيروقراطية. غير أنه تظهر إلى جانب ذلك وظائف لم تكن متوقعة، وهي تحوّل القواعد من وسائل لتحقيق أهداف نوعية محددة إلى أهداف بحد ذاتها، وهذا ما يسميه (ميرتون) باستبدال الأهداف<sup>1</sup>.

وتتجم عن ذلك من جهة ثانية معوقات وظيفية لهذه القواعد تكمن في تقديس السلوك وتصلبه، الأمر الذي يحد من استجابة أعضاء التنظيم لمتطلبات عملهم، وينمي بينهم مشاعر العزلة عن العامة من الناس الذين يتعامل معهم التنظيم. ويصبح التنظيم من جهة ثالثة مدفوعاً للبحث عن بدائل وظيفية تضمن له سيرورة عمله، وهذا ما يجعله يبحث عن مقولات عملية قابلة للتحقيق بغية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة. خاصة وأن قرارات المستويات الرئاسية العليا تجسد عملية الضبط التي سبقت الإشارة إليها، وهي جزء لا يتجزأ من البناء البيروقراطي في التنظيم<sup>2</sup>.

بحيث لا يرتبط السلوك الاجتماعي للعاملين في المؤسسات، وفق هذا التصور بالدوافع الذاتية، ولا بمصالحهم الاقتصادية والمعيشية بقدر ما يرتبط بالأبعاد البنائية في التنظيم ذاته، لأن جمود السلوك وتصلب المواقف والتنفيذ الحرفي للقواعد والإجراءات هي مسائل مرتبطة بطبيعة العلاقات الاجتماعية ضمن التنظيم أكثر من ارتباطها بالعوامل الذاتية و الشخصية للعاملين، وبذلك فإن مشكلات التنظيم ودرجة أدائه متعلقة بمقدار التوافق بين الأهداف الثقافية والحضارية للتنظيم الاجتماعي عامة، وبين المعايير التي يعتمدها الأفراد في تحقيق حاجاتهم وطموحاتهم الفردية والاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد الأصغر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل: منشورات جامعة دمشق، 2012، ص166.  
(1) و(2) - المرجع نفسه، ص168.

### خلاصة

ركزنا في هذا البحث على إدارة ضغوط العمل وعلاقتها بفعالية الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وبالتالي تبين العلاقات المتميزة بينهما. لذا فإننا نتناول

- 1- مدى تمايز العلاقة بين المتغيرين.
- 2- درجة فعالية الأداء وفق إدارة الضغوط.

# الفصل الثاني

إدارة ضغوط العمل بين ماهية  
ضغوط العمل وأساليب  
المواجهة

## تمهيد

تعتبر ضغوط العمل من المواضيع الهامة الملازمة لمكان العمل، حيث بات من الضروري تقييد كل المعلومات المهمة المتعلقة بها لما لها من أهمية كبرى في مجال الأعمال وذلك للتأثيرات التي يمكن أن تحدثها على سير مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسات على اختلافها، سواء الإيجابية منها أو السلبية، وإن كانت تأثيراتها السلبية تعد أكثر فتكا وأعلى درجة خطورة، خاصة ما ارتبط منها بانخفاض إنتاج العاملين وفعاليتهم وبالتالي عدم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسات.

كما يمكن الحديث عن جميع مكوناتها وعناصرها بالشرح والتحليل، كما سيأتي لاحقا.

## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

### أولاً: مسببات ومصادر ضغوط العمل

#### 1. مسببات ضغوط العمل

##### 1.1 غموض الدور

ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، بحيث يصبح الموظف في حالة ضياع وتشتيت واضح يفقد من خلاله السيطرة على العمل. ويزيد تأثيره القوي في حالة انخفاض مستوى الإشراف والتوجيه في مكان العمل، وبالتالي ازدياد طبيعي للضغوط المترتبة عن غموض الدور كالمساهمة في تقادم الأخطاء والمشاكل و لتأخر في أداء الأعمال والمهام الموكلة، والتهرب منها مما يتسبب في ازدياد دوران العمل والغياب<sup>1</sup>.

#### والذي يعبر أيضا عن هذه الحالات<sup>1</sup>:

- عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها سواء بزيادة أو نقص أو عدم توافق الإمكانيات والقرارات مع متطلبات العمل في الوظيفة.
- غياب أو عدم كفاية ودقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن الوظيفة أو عمله سواء من حيث الواجبات أو العلاقات أو نتائج العمل.
- ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المنظمة و بالتالي ازدياد الأخطاء.

- عدم كفاءة العاملين.

<sup>1</sup> - احمد ماهر، سلسلة ابني مهاراتك وتدريب على كيفية التعامل وإدارة ضغوط العمل، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص15.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص15.

## 2.1 زيادة عبء دور

يعبر هذا المفهوم عن الأعباء المهنية العالية التي يعاني منها العاملون في وظيفة ما، وذلك لما تتطلبه مهامها من مهارات عالية لا يملكها الفرد وليس له القدرة على أداءها، وتنقسم إلى قسمين:<sup>1</sup>

- **عبء كمي:** يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من الفرد إنجازها وتحتاج إلى وقت كبير.
- **عبء نوعي:** يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته، سواء من الناحية الجسمية أو العلمية.

والذي يعبر أيضا عن هذه الحالات:<sup>2</sup>

- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية أو العقلية للفرد.
- زيادة متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها عن إمكانية الفرد الفنية
- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل واضطراب للعمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء لمتطلبات الوظيفة .
- الإحساس بالخطر التهديد نتيجة عدم القدرة على انجاز الأعمال .
- الاتجاه إلى سلوك بعض العادات السيئة مثل التدخين وغيرها .
- الإحساس بالتوتر في العمل نتيجة التفوق في مستوى الأداء وتقييم الكفاءة .

## 3.1 تعارض الدور

يعرف "بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، وأما

<sup>1</sup> - فوزي عبد الخالق فائق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق إقتصادية، العدد 67.68. ص 124.

<sup>2</sup> - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته، ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة<sup>1</sup>.

### والذي يعبر أيضا عن هذه الحالات:<sup>2</sup>

- تداخل وتشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد ومسؤولياته الوظيفية .  
- إحساس الفرد انه يؤدي مهام وظيفته معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع ميوله واتجاهاته وطموحاته الشخصية ومن ثمة يشعر بالاستياء وعدم الاستمتاع بأداء المهام.

### 4.1 التطوير التنظيمي

يتفق كثير من الباحثين إلى أن عدم التطور والترقي الوظيفي للفرد في المنظمة يعد مصدرا من مصادر التوتر التنظيمي، وفي هذا الصدد يشير السالم إلى أن البحوث المهمة بتطور الوظيفة، وعلاقة هذا التطور بتوتر الفرد يركز على موضعين أساسيين هما:<sup>3</sup>

- مدى ضمان العمل.

- مدى تناقض المركز مع واقع النفوذ.

وهي كما تعرفها الهنداوي على أنها "إحساس الفرد بأن فرص الترقي والتقدم الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء يعتبر أحد المصادر الهامة لضغوط العمل حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولته تأكيد مستقبله المهني".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -جميل فرج الله، دراسات تحليل الصراع الإداري وأهميتها في مجال الشرطة، الفكر الشرطي، المجلد 3 ، العدد1،1994، ص173.

<sup>2</sup> -أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص122.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم، التوتر التنظيمي: مفاهيمه و أسبابه وإستراتيجية إدارته، مجلة الإدارة العامة، العدد68، 1990، ص97.

<sup>4</sup> - وفيه أحمد الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص130

وذلك يحدث للموظف إما بسبب تقليص العمل أو بسبب تقادمه الإداري أو بسبب التقاعد المبكر، فإنه يكون أي الموظف عرضة للقلق و الخوف و المعاناة لعدم ضمان وظيفته ومساره المهني. كما يمكن ملاحظة هذه الآثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية دون أن يحصل زيادة في مرتبه، ورغم بقائه فترة طويلة في نفس الدرجة<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن عدم الأمان الوظيفي يعتبر أحد المصادر الرئيسية لضغوط العمل وما يتطلب من المنظمات توفير الأمان الوظيفي للفرد كي يقوم بدوره بحيوية و نشاط و يضمن عدم تعرضه للضغوط<sup>2</sup>.

و قد تم تقسيم مسببات الضغوط المتعلقة بالنمو الوظيفي إلى ثلاث مراحل جاءت على النحو التالي<sup>3</sup>:

#### أ- مرحلة بدء الحياة الوظيفية:

وهي التي تبدأ التحاق الفرد بعمله، ومن مسببات الضغط ما يلي:

- نقص المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل
- عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفقاته.
- صعوبة التكيف مع مجموعة العمل وبيئته
- القيام بعمل لا يتفق مع مؤهلاته وقدراته.
- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

#### ب- مرحلة منتصف النمو الوظيفي

و تشمل هذه المرحلة فئة العمر من 35- 50 ومن المحتمل أن تكون قبل ذلك أو بعده، ويصل اغلب الناس إلى أعلى المراتب في هذه المرحلة، ويطلق عليها البعض

<sup>1</sup> - سعود محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، ط5، مكتبة الشقيري، الرياض، ص15.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>3</sup> - لطفی راشد محمد، نحو إطار شامل لتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد75، السنة32،

ص82.83، 1413هـ.

فترة التحول، أو فترة الأزمة، أو فترة معرفة الذات، ومن مسببات الضغط في هذه المرحلة ما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة أعباء العمل، وكثرة التغير، وعدم التأكد.
- شدة التنافس بين الأقران.
- زيادة الاعتماد على الآخرين، ورجال التخصص.
- الحاجة الشديدة إلى اليقظة و الانتباه.
- تقادم المعارف و المهارات.
- ضغوط الوقت.

#### ت- مرحلة نهاية الوظيفة(التقاعد)

يتوقف موعد تحديد التقاعد عن العمل والتشريعات والنظم المعمول بها في كل دولة ومن ثمة يتباين طول هذه الفترة في كل منا، ومن مسببات الضغط في هذه المرحلة ما يلي:<sup>2</sup>

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

#### 5.1 طبيعة العمل.

تُؤدّ طبيعة العمل ضغوطا كثيرة ومتفاوتة الخطورة، وقد تركزت في مهن يفترض خطورتها كما ذكر الشافعي والدسوقي ضباط المرور، ضباط الشرطة، الإداريين، والممرضات اللاتي يعملن في الحالات الحرجة ومهنة التدريس.<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>) و(2) - لطفي راشد محمد، المرجع نفسه، ص83

<sup>3</sup> - محمد الدسوقي، عبد العزيز الشافعي، ضغوط مهنة التدريس مقارنة بضغوط بعض المهن الأخرى و في علاقتها بالمعتقدات التربوية للمعلمين، المجلة التربوية، المجلد 12، العدد48، ص 189.

وفي دراسة استهدفت تحديد العلاقة بين طبيعة العمل والضغوط المتولدة عنها في أكثر من 130 مهنة أظهرت أن هناك مهنا تولد بطبيعتها مستوى عال من الضغط مثل وظائف المديرين والمشرفين والسكرتارية في حين أن هناك مهن أخرى تولد بطبيعتها مستويات منخفضة من ضغط العمل مثل عمال الزراعة وأصحاب المهن اليدوية وأساتذة الجامعات.<sup>1</sup>

وقد تتسبب في صعوبة العمل من جانب شعور الفرد بعدم الاتزان ويلعب المشرف ونظام الإدارة دورا هاما في هذا المجال، فعدم وجود بطاقات وصف للعمل: يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل، وقد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى كمية العمل بصفة أكبر من بطاقة الوقت الخاصة بالأداء.<sup>2</sup>

إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب المكان، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبته للعمل وظروفه وهذا يؤدي بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط.

### 6.1 مشاكل خضوع للسلطة:

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه وعادة ما يطالب من المرؤوس الامتثال لسلطة الرؤساء ومنه يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.<sup>3</sup>

1 - وفيه أحمد الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص101.

2 - احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط7، الإسكندرية، 2000، ص404.

3 - المرجع نفسه، ص405.

## 7.1 :مسببات أخرى

## أ- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل

هناك بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها  
ومن أهم هذه الضغوط:<sup>1</sup>

- الافتقار إلى التماسك الجماعي .
  - افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها .
  - التنازع أو صراع بين الأفراد الجماعة، ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من الضغوط الأفراد الذين يشرف عليهم.
  - افتقار الفرد إلى الدعم .
  - عدم إظهار اهتمام الفرد .
  - ممارسة الإشراف والتوجيه الغير مناسبين.
  - السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية .
- ب- ضغوط تسببها المنظمة

لقد صنف الكاتب **lutrans** مسببات المنظمة على نحو التالي:<sup>2</sup>

## ب.1 عوامل تتعلق بسياسات المنظمة وتتضمن:

- 1-تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منظمة.
- 2-عدم مساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- 3-تعليمات وقواعد غير مرنة.
- 4-إجراءات غير واضحة.

(<sup>1</sup>) و(2)-<sup>1</sup> - احمد ماهر، المرجع نفسه، ص410.

**ب.2 الهيكل التنظيمي: ويتضمن العوامل والجوانب التالية:<sup>1</sup>**

- المركزية، وعدم مشاركة في اتخاذ القرارات.
- محدودية في الترقية والتقدم .
- درجة عالية من رسمية .
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار .

**ب.3 ظروف العمل: وتشمل على:<sup>2</sup>**

- الازدحام.
- الضوضاء.
- الحرارة.
- البرودة الشديدة.
- تلوث الهواء .
- تلوث الهواء.
- تلوث المياه.
- تلوث الهواء
- مخاطر على أمن وسلامة الفرد .
- إنارة غير مناسبة .

**ب.4 العمليات**

**وتتضمن ما يلي:<sup>3</sup>**

- اتصالات ضعيفة
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.

(<sup>1</sup>) و(2) و(3) - احمد ماهر، المرجع نفسه، ص411.

- أهداف متضاربة وغامضة.
- نظريات رقابة غير عادلة .
- نظريات رقابة غير عادلة .

## 2. مصادر ضغوط العمل.

بينت الدراسة أن مصدر ضغوط العمل تأتي من جانبين رئيسيين هما:

### 1.2 مصادر فردية لضغوط العمل :

يمكن القول أن الأسباب الفردية للضغوط عديدة ومتنوعة، وأن تغيير الحياة نفسها وبذاتها لا يمكن أن يوضح طبيعة الضغط كاملة.

وثمة سبب آخر أكثر أهمية يتمثل في أن العوامل الباعثة للضغط قد تختلف من شخص لآخر وتختلف مصادره الفردية بوضوح عن تلك المصادر اللازمة للوظيفة أو شخصية العامل وهي في الواقع في حياته يمكن أن تولد هذه الضغوط<sup>1</sup>.

### 2.2 مصادر التنظيمية

تسبب عوامل معينة في بيئة العمل قدرا كبيرا من الضغط فواجبات العمل ذاتها والمتطلبات النفسية والجسدية الضرورية لأداء العمل قد تؤدي في الكثير من الأحيان إلى الضغط، فبنشأ بعض الضغط عن قيام الفرد بواجباته، إذا تطلبت المهنة سرعة عالية جدا، أو إنتاجا بكميات هائلة، أو تركيزا ذهنيا لفترات طويلة، فالعمل المرهق مصدر أساسي من مصادر الضغط، وربما يشعر العامل الذي لا يوجد ما يكفي من الواجبات للقيام ( ظاهرة عدم الاستقرار ) بقدر كبير من الضغط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عامر خيضر الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في خدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005، ص88.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه 88.

## 3.2 وهناك مصادر أخرى للضغط:

أ- كثرة الأعمال:

إن حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط إذا ازدادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب إذا عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت الإجهاد.<sup>1</sup>

ب- الخوف من الفشل :

عندما يكلف رئيس العمل موظفا أو مجموعة من الموظفين بأداء عمل أو مهمة دون معرفة طبيعتهم أو إمكانياتهم أو مهاراتهم أو قدراتهم الوظيفية فإنه يضعهم في حالة ضغط العمل غاية الشدة، حيث يراود العمال مخاوف الفشل ويدور بذهنهم إثناء قيام بالعمل مشاريع مثيرة للقلق والفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل.<sup>2</sup>

ث- عدم توافر الدعم الكافي :

من أكثر أسباب شيوعا للضغوط العمل وسائل دعم الأداء الوظيفي إذا كانت الميزانية غير كافية، وتعاون ضعيف بين الزملاء فإن التوتر يسود موقع العمل وتستنزف طاقة العاملين.<sup>3</sup>

ج- اضطرابات العلاقة بين العامل ورئيسه :

من أكثر أسباب شيوعا لضغوط العمل انتشارا على الإطلاق، إذا كان التعليل مع شخص غير متفاهم في الحياة العملية فيخلق حالة من الضغط و تصبح المشكلة مهددة لمجال العمل، خاصة إذا كان العامل يمتلك قوة أكثر بحكم كونه رئيس العمل، ويزيد من سوء الموقف إذا كان الرئيس غير كفاء إداريا أو فنيا فإنه غالبا ما يوقع اللوم على

1 - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة موارد البشرية، دار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص100.  
2) و(3)- المرجع نفسه، ص100.

الآخرين إذا حدث خطأ ما ولا يقبل مناقشة حتى لا يواجه عيوبه، وهذا ما يخلق حالة من اللأمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.<sup>1</sup>

## 4.2 مصادر البيئة :

عادة يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على العامل والمنظمة، وتشمل هذه العوامل على الحالة الاقتصادية والاتجاهات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية.

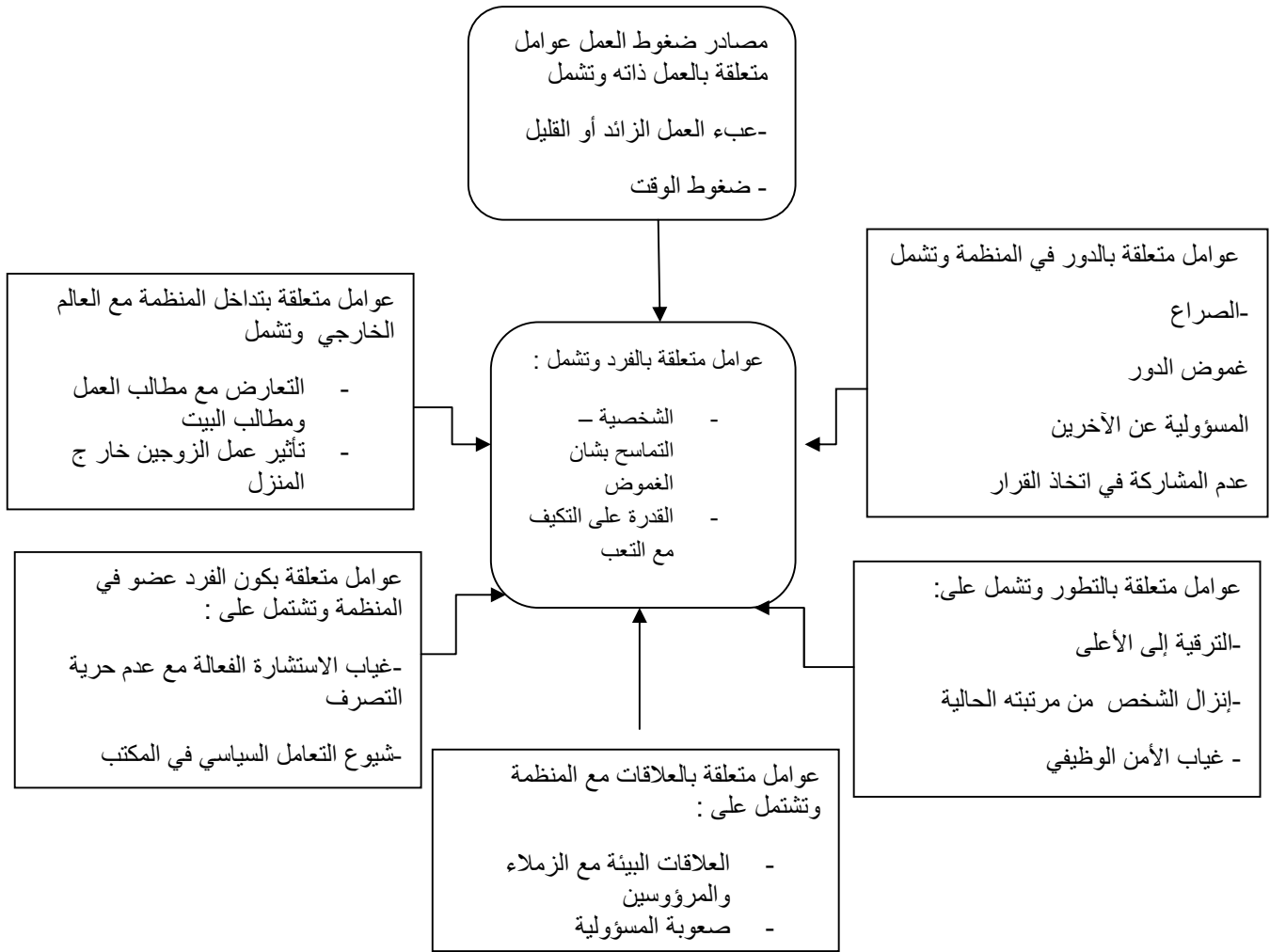
مع الظروف الاقتصادية السيئة ظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلا يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، ويمكن للحركات الاجتماعية أن تكون سببا في إحداث الضغط واتجاهات غير منتظمة، ويتضح ذلك من نتائج الحركة الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير العاملين وأدائهم وسلوكهم أيضا.<sup>2</sup>

يمكن النظر في آثار المختلفة للعوامل السياسية والاجتماعية، حيث أن سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غالبا ما يكتفه الغموض، ويمكن أن تضاعف البيئة الداخلية الضغط أو تخفف من حدته، حيث يقترح **جمعة سيد يوسف** الشكل التالي الذي يلخص مصادر ضغوط العمل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عامر خيضر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص102

<sup>2</sup> - جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، إيتراك للنشر والتوزيع، كلية آداب جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص31.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص31.



الشكل رقم:5 مصادر ضغوط العمل

## ثانيا : أنواع و مراحل ضغوط العمل

## 1. أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم الضغوط العمل من حيث تأثيرها إلى نوعين:

## 1.1 ضغوط ايجابية :

وهي الضغوط التي تحمل معنى إيجابيا(حسب الملاحظة) يتمثل في التحفيز والدافع بحيث يرتفع مستوى أداء الموظف عندما يحس بأنه في موقف حرج قد يفقد من خلاله بعض الميزات في عمله.

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أن يستخدم كمية أو أداة تحذير للمشاكل التي تعترض لها المنظمة والأفراد، بالإضافة إلى تقليل حدة وأثار هذه المشاكل وقد أوضح **GORBES** المؤشرات التي تتعلق بالضغوط الايجابية التي تحدث بين الموظفين وهي:<sup>1</sup>

- ارتفاع حجم النشاط ووفرته .
- زيادة الدوافع .
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط .
- القدرة على الإدراك وتحليل المشاكل .
- تساعد الضغوط الايجابية على تحديد خطوات المواجهة أو المحددات النهائية مثل تاريخ بداية ونهاية العمل .
- تعتبر أداء مساعدة للفرد ترفيه الدافع مثل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر .

<sup>1</sup> - جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم النفس، جامعة منتوري، الجزائر، 2011.

ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤثرات لتقدير مستويات الضغط الواقعة على العاملين معه يحد إذا ختلت هذه المؤثرات وساءت فان لم ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل.

## 2.1 الضغوط السلبية

وهي ضغوط غير منفصلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبى والضغط السلبى كما عرفه احد الكتاب:<sup>1</sup>

" عبارة عن تقليل أو كثير من الإشارة التي تنتج عنها أذى أو ضرر على العقل أو الجسم الفرد مثل تعرضه لبعض الأمراض كالقلب وتصلب الشرايين والسكتة القلبية أو الناحية النفسية مثل انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها.

وقد بين احد الكتاب أن هناك ثلاثة مناطق للضغوط التي يتعرض لها الفرد وهي:<sup>2</sup>

### أ- منطقة الضغوط الايجابية:

وتعني ذلك القدر من الضغوط والذي يؤدي إلى تحيين أو أداء الفرد وتجعله راقيا لذا يرى بعض الكتاب أن المصدر والشائع للضغوط الوظيفية هو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفية ومنطقة الضغوط الايجابية للعامل، وتتأثر هذه المنطقة بمشبهوات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

<sup>1</sup> - جمال كعبار، المرجع نفسه، ص 70.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المرجع نفسه، ص 221.

**ب- منطقة الضغوط السلبية الزائدة:**

وهو ذلك الفرد من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة ويحمل الفرد له فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض مزمن أو اضطهاد من رئيس مباشر في العمل فعندئذ تكون ضغوط السلبية متزايدة.

**ح-منطقة الضغوط السلبية المنخفضة:**

وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود فهي لا تحت الفرد على الأداء كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب وكل من منطقة الضغوط السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة أو مختلفة من حيث قوة تأثير مثل حدة الطبع والقلق وتختلف من فرد إلى آخر.<sup>1</sup>

**2- مراحل ضغوط العمل**

يمكن التمييز بين المراحل التي تمن لها عملية الإصابة بضغوط العمل وهي أربعة مراحل على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1.2 مرحلة تعرض الضغط**

يطلق عليها مرحلة الآثار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد إلى شيء معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا الأثر يؤدي إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز غدد صماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تسدل منها على تعرض الفرد لهذه

1 - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص221.

2 - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص223.

الضغوط، ومن أهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب، الأرق، التوتر سواء استغلال الوقت.

## 2.2 مرحلة الفعل ( التعامل مع الضغط )

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة التعامل مع هذه المتغيرات، ويأخذ رد الفعل احد الاتجاهين، أما مواجهة في محاولة للتغلب عليها، أو الهروب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى مرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل، أو أصيب بضغوط العمل.<sup>1</sup>

## 3.2 مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف :

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما يحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك فقد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل فينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.<sup>2</sup>

## 4.3 مرحلة التعب والإنهاك:

ينتقل الفرد إلى هذه الحالة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولة التكيف، ويمكن الاستغناء عن الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها الاستغراق في جو العمل، أو انخفاض معدلات الانجاز.<sup>3</sup>

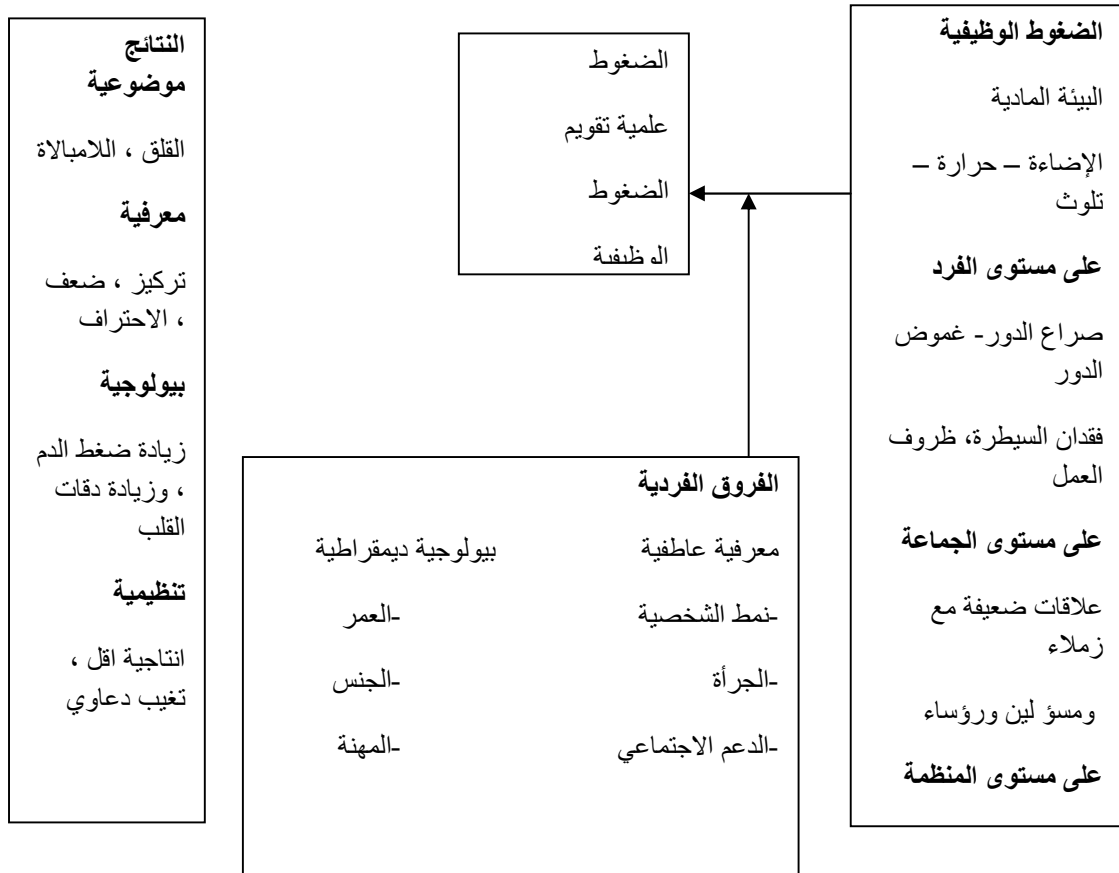
(1)و(2)و(3) - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص225.

ثالثا: نماذج دراسة ضغوط العمل

1. نموذج Gibson , Ioaneni Chavd Dommelley

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية الإدراك الفرد لهذه ضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد دوريا، وبالتالي على نتائج وأثار الضغط.

ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفي، بيولوجية، عاطفية، ديمغرافية) إلى إدراك العامل للظروف الضاغطة التي يواجهها<sup>1</sup>.



الشكل رقم:6

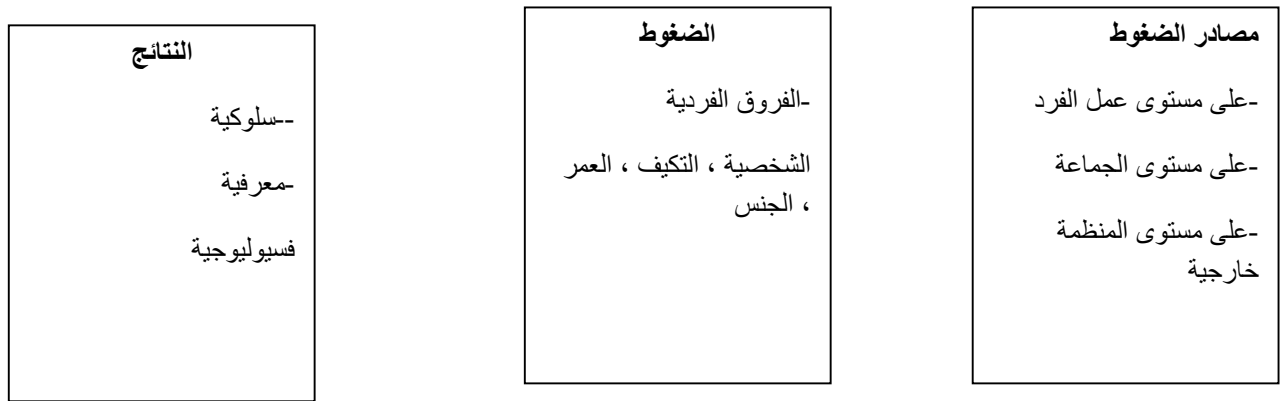
نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - توفيق عبد الرحمن: المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز التجهيزات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 1994، ص24.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص24.

## 2. نموذج Kinski, Kretner

وقد اعتمد في نظريته نمودجا على النموذج الذي طوره **Mottean**, **Lvonceson** في عام 1979 ونمودج كرايتز وكيتيكي لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية ( عمل الفرد ، الجماعة المنظمة) والخارجية ( الأوضاع الاقتصادية والأسرية وتوعية الحياة وهناك فروق فردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها.<sup>1</sup>



الشكل رقم:7

نموذج كرايتز وكينيكي لدراسة ضغوط العمل<sup>2</sup>

(1)و(2)- توفيق عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص24

## رابعاً: الآثار الإيجابية و السلبية لضغوط العمل

### 1. الآثار الإيجابية

عندما يدرك الفرد انه تعرض لمثيرات ضاغطة في العمل او الحياة فانه يحدث داخله استجابة فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط وهذه الاستجابة تمثل رد فعل أساسي لدى الفرد إزاء الضغط وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ولدى جميع الأفراد .

أما النتائج وأثار التي تفسر عن هذه الاستجابة الشخص للضغوط يعود أيضا إلى نمط الشخصية التي تميزه عن غيره والى الفروق الفردية فتميز قليل من الناس بان لديهم استعداد في أن يظلوا في حالة مستمرة من الهدوء والاستقرار النفسي وهم أصحاب نمط الشخصية (ب) بينما الأغلبية لا يمكنها ذلك حيث لا يستطيع العمل والنجاح إلا في ظروف صعبة ومضطربة وهم أصحاب الشخصية (أ).<sup>1</sup>

أما بالنسبة للفروق الفردية فإنه يظهر تباين في مواجهة الضغوط بين الأفراد نظرا لوجود مثل هذه الاختلافات الفردية فالبعض ينجح في التعامل مع الضغوط ويستمر في العطاء أما البعض الآخر فهو من النوع الذي تنهكه الضغوط تدريجيا من الناحية العضوية والنفسية ويصبح على درجة ملحوظة من الاتجاهات السلبية نحو ما يقوم به من العمل نحو الحياة والآخرين.<sup>2</sup>

وبالتالي فان ضغوط العمل ذات تأثير مختلف وليس كلها سلبيا بل قد يكون بعض ايجابيا فالضغط الايجابي يحتاج إليه كل واحد منا بالإفادة بأكبر قدر ممكن في الحياة لأنه يعمل كحافز يساعد على مواجهة التحديات اليومية وفي هذا يعد الضغط

(1)و(2)- توفيق عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص25.

عنصرا مجددا للطاقة الإنسانية وبدونه تصبح الحياة بلا معنى فالفرد القادر على احتواء متطلبات والاستمتاع بالاستمارة التي يسببها الضغط فان الضغط يكون مقبولا وجيدا .  
ويعتبر الضغط سلبيا بأنه الفرد يشعر له عندما يصبح غير قادرا على تحمل صعوبات الحياة التي باتت تفوق طاقته.<sup>1</sup>

## 2. الآثار السلبية لضغوط العمل

تسبب ضغوط العمل العديد من الآثار السلبية التي تحمل معها الكثير من النواحي التدميرية والتي تمثل خطورة على الإنسان ومن ذلك تأثيرها على كل من الدورة الدموية والجهاز الهضمي والعضلات والمفاصل كما أنها تسارع عملية بعملية الشيخوخة<sup>2</sup>  
أما بالنسبة للآثار التي تتجم على مدى طويل من الضغوط العمل ومعاناته فتنتشر في أمراض القلب المزمنة، التوتر الزائد والاضطرابات المعدية والمعوية وضعف الصحي العام، القلق المزمن، الاكتئاب انهيار العلاقات الاجتماعية والأسرية وكذلك التشاؤم وجمود الفكر والشعور بالوحدة.<sup>3</sup>

ويصنف الكاتب **COX** آثار الضغوط في خمس مجموعات وهي:<sup>4</sup>

### السلوكية:

مثل الميل للحوادث والإدمان على الخمر والاستخدام المخدرات والمسكنات والانفجار العاطفي والإفراط في الأكل والتدخين والسلوك العمراني.

### الموضوعية:

ومنها القلق والعدوانية واللامبالاة والملل والاكتئاب وإرهاق والإحباط ، الأعصاب وعدم تقدير الذات والوحدة .

(1)و(2)- توفيق عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص28.

4 - جمال كعبار، مرجع سبق ذكره، ص71.

**الإدراكية الذهنية:**

عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز وانتباه قصير المدى، حساسية زائدة اتجاه النقد وحواجز ذهنية.

**فسيولوجية:**

تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب وزيادة ضغط الدم، جفاف في الفم، العرق، ارتفاع وانخفاض حرارة الجسم.

**تنظيمية:**

مثل الغياب والدوران الوظيفي وانخفاض الإنتاجية والعزلة عن الزملاء وعدم الرضا الوظيفي.

**3. الأعراض المرضية لضغوط العمل**

يختلف الناس في مدى تأثرهم بضغوط العمل وذلك حسب قوتهم الجسمانية ويمكن القول بان اضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي بالجسم هو أول جزء يتأثر بضغوط العمل أي أن الأعراض المرضية لضغوط العمل تظهر على اضعف جزء بالجسم فالأجزاء الضعيفة تكون مقاومتها قليلة وتكون عرضة للانهايار والتلف.

**الأعراض المرضية لضغوط العمل هي:<sup>1</sup>**

- فرط الاحتياج والاستشارة.
- جفاف الفم.
- صعوبة التركيز في العمل وسرعة التغيير في الأفكار.
- عدم الاتزان الانفعالي.
- الميل بالإصابة والوقوع في حوادث صناعية .
- الشعور بالخوف.

<sup>1</sup> جمعة سيد يوسف، مرجع سابق ، ص32.

- عدم القدرة على تحمل الإجهاد.
- الصعوبة في التحديث والتغيير.
- الأرق وعدم القدرة على النوم.
- العرق بغزارة .
- فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل.
- ارتفاع معدل استخدام المسكنات والمخدرات .
- إتلاف في عضلات الرقبة وأسفل الظهر.
- الصداع.
- عسر الهضم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمعة سيد يوسف، المرجع نفسه، ص32.

## المبحث الثاني: إدارة الضغوط في مؤسسات العمل

إن ضغوط كما عرفنا في بداية هذا الفصل تحدث نتيجة لعدة أسباب ومؤثرات داخلية ( خاصة بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه وحساسيته وعواطفه) ومؤثرات خارجية في دراسة للأسباب والمؤثرات التنظيمية المحيطة به.

### أولاً: ردود الفعل حول الضغوط :

مهما يكن من أمر الضغوط من حيث الماهية في عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية الفسيولوجية والمؤثرات النفسية السيكولوجية وتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المؤثرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم، الارتباك النحوي. وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية والتي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف ولهذا يوضح بارون بأن ردود أفعالنا للضغوط تأتي تحت ثلاث مجموعات وهي:<sup>1</sup>

### 1. الاستجابة المادية و النفسية للضغوط

#### 2.1 الاستجابة المادية للضغوط :

تمثل كم يرى سلاي في طريقة استجابتنا للتكيف مع التهديد أو الخطر مثل زيادة دقات القلب وضغط الدم وتشبع العضلات كما تحدث في ساعات المضاربة أو الطيران وهذه الاستجابات تتمثل في:<sup>2</sup>

(أ) - جرس رد الفعل وهو تهيئ الجسم لرد الفعل .

(ب) - مرحلة المقاومة .

<sup>1</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، دار أسامة، ط1 الأردن، 2009، ص.220

<sup>2</sup> - المرجع نفسه. ص220

(ج)- مرحلة الإنهاك وهي عندما يبدأ اثر الضغوط يحدث مرض أو الم في احد أعضاء الجسم، القلب أو المعدة أو القولون .

### 3.1 الاستجابة النفسية للضغوط :

وتتمثل في الشعور بالقلق أو الخوف والتوتر وهنا الفرد يقوم هذه المرحلة وما مدى تأثير هذه الضغوط هل هي بسيطة أم خطيرة، وعادة ما يحاول الفرد التكيف مع هذه الضغوط عن طريق محاولة التعرف على مصادرها، وقد يلجأ الفرد إلى محاولة نسيانها لانهماكه بأعمال أخرى أو اللجوء إلى اللعب أو التدخين أو غير ذلك، وذلك لمحاولة التخلص من تلك الضغوط.<sup>1</sup>

ويرى كل من كوي وكويك<sup>2</sup> الضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية في أي متطلبات سواء كانت طبيعية فسيولوجية أو نفيسة تعد من برنامج العيش والحياة.

وتعرف بأنها " مثيرات ضاغطة واستجابة الضغوط تظهر كنتيجة لتفاعل الفرد ورد فعله للمثيرات الضاغطة".

### 3. أشكال الضغوط:

يمكن القول أن هناك ثلاث حالات تنتج مقارنة الإمكانيات والمتطلبات، وناتج المقارنة يعكس هل يوجد ضغوط عمل أم لا وتتمثل هذه الحالات فيما يلي:<sup>3</sup>

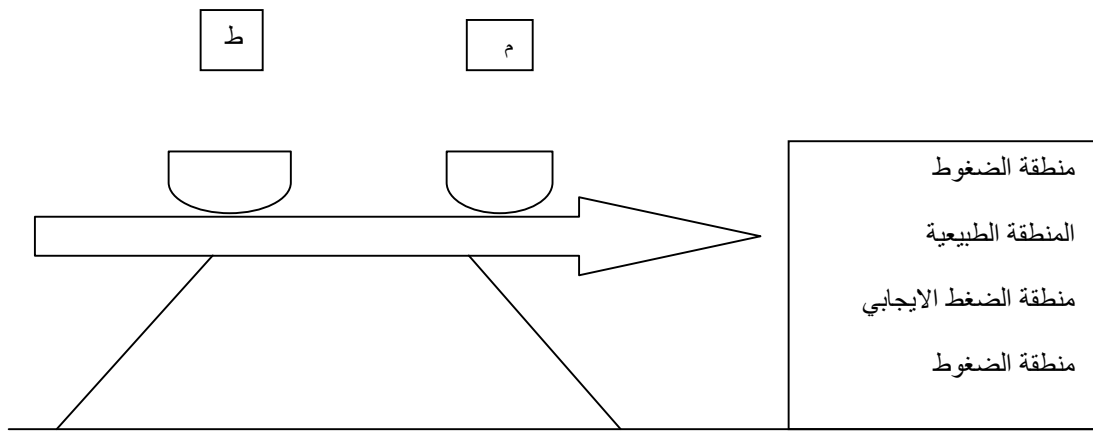
<sup>1</sup> - سامر جلدة، المرجع نفسه. ص220

<sup>2</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>3</sup> -المرجع نفسه،ص101

## 1.3 حالة التوازن:

في هذه الحالة نستطيع التوفيق وتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة من جانب والموارد والإمكانات المتاحة من جاب آخر، ولا يعني هذا بالضرورة أن يضل الميزان أفقياً دائماً، فلا مانع ن تتأرجح كفتي الميزان إلى أعلى وأسفل في منطقة التوازن والتي تشير إليها (بالمنطقة الطبيعية) والتي تختلف من شخص لأخر.<sup>1</sup>



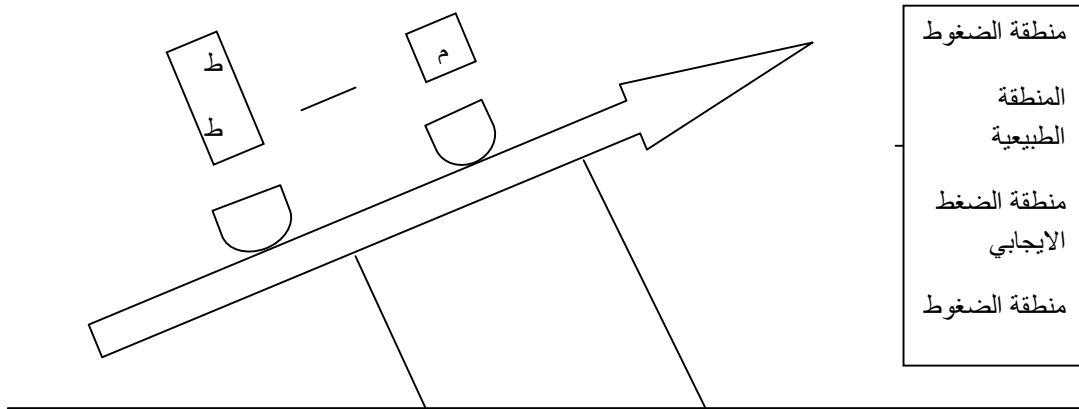
الشكل رقم:8  
يوضح حالة التوازن حسب أشكال الضغوط

هناك تغيرات في متطلبات الحياة وفي الموارد والإمكانات المتاحة، ولكن على الرغم من ذلك يضل التوازن موجود في المنطقة الطبيعية.

<sup>1</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص102.

## 2.3 حالة الضغوط:

في حالة زيادة متطلبات الحياة وزيادة صعوبتها وتهديداتها وعندما تواجه بعدم القدرة على الملائمة بين متطلبات الحياة والموارد وبين الإمكانيات المتاحة في هذه الحالة تميل كافة الموارد و الإمكانيات المتاحة عن متطلبات الحياة.<sup>1</sup>



الشكل رقم:9  
يوضح حالة الضغوط حسب أشكال الضغوط

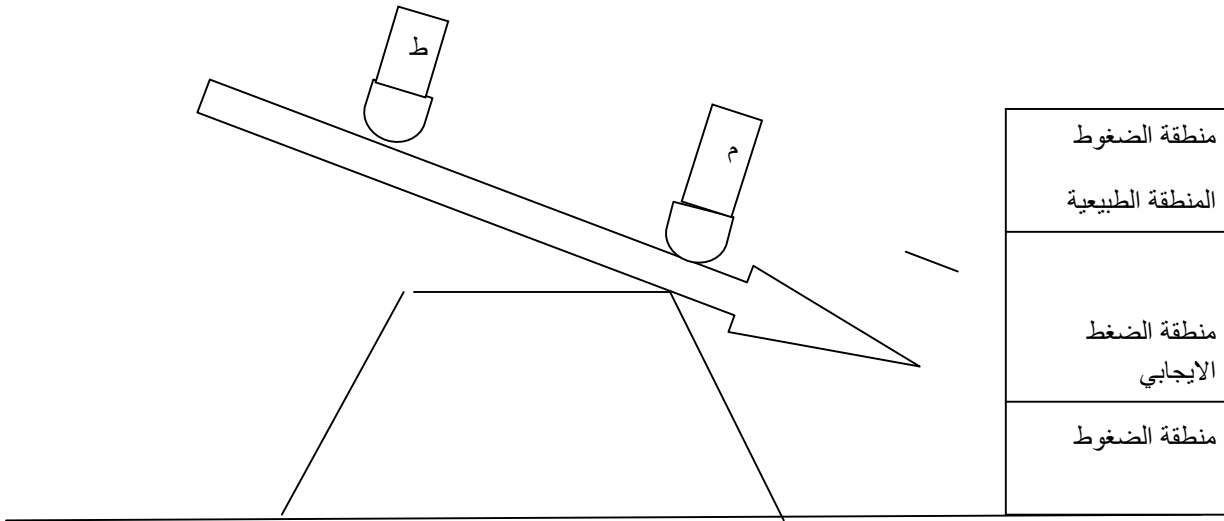
تظهر منطقة الضغوط في حالة زيادة متطلبات الحياة بما لا يتلاءم مع الموارد و الإمكانيات قلة متطلبات الحياة بالنسبة للموارد و الإمكانيات المتاحة و بالتالي يظهر الملل و الإحباط كأحدى صور الضغوط .

## 3.3 حالة الضغط الايجابي:

وتظهر في حالة زيادة الموارد و الإمكانيات المتاحة عن متطلبات الحياة و برغم وجود حالة عدم التوازن إلا أنها مرغوبة، ويمكن النظر للضغوط الايجابي كامتداد للمنطقة

<sup>1</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص 102.

الطبيعية وتختلف هذه الحالة عن حالة الضغط الناتج عن قلة متطلبات الحياة حيث تعكس حالة الضغط الايجابي الثقة والقدرة على التحكم والتصرف في المهام والمتطلبات.<sup>1</sup>



الشكل رقم:10

يوضح حالة الضغط الإيجابي حسب أشكال الضغوط

زيادة الموارد والإمكانيات المتاحة من متطلبي الحياة نتج عن هذا الوضع الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الأمور وتظهر منطقة الضغط الايجابي<sup>2</sup>

(1) و(2)- ا احمد ماهر، السلوك التنظيمي ، لمرجع نفسه،ص 103.

## ثانيا: الجوانب التنظيمية و الفردية التي تمسها إدارة ضغوط العمل

## 1. الجوانب التنظيمية:

## 1.1 الإشراف الناجح:

إن المحيط الذي يوفره المدير أو المشرف يؤثر على درجة استقرار الموظف و مدى تقبله للضغوط، باعتبار أن العلاقة بينهما قائمة على أساس الأوامر فالطاعة، والضغط في مثل هذه المواقف يكون طبيعي في حالة أداء الأعمال كما هي في الأصل، وقد تقع المشاكل في حالة الاصطدام وتنامي الصراع في حالات عدم القبول وتذبذب العلاقات قياسا باستغلال عامل القوة نتيجة الأوامر ومدى التعاطي معها من قبل المشرف عبر مقياس الدعم و الالتزام.

وتتعدد أساليب دعم المشرف و دورها في تخفيف ضغوط العمل الناتجة عن

الإشراف فيما يلي<sup>1</sup>:

- شكر الأفراد على إنجازاتهم و تشجيعهم على مواصلة النجاح.
- قبول رفض الأفراد أو اعتراضاتهم بكلمة (لا) لكي لا يقعوا ضحية الضغوط الناتجة عن زيادة أعباء العمل.
- دعمهم عند طلب المساعدة دونما حرج أو تردد و تشجيعهم على ذلك
- إقناعهم بأن الخطأ ليس عيبا بل تجربة يمكن الاستفادة منها.
- إشاعة مبدأ التسامح بين العاملين و بينهم وبين الإدارة.
- الابتعاد عن المركزية و إشراك العاملين في الإدارة فيما يتعلق بمشكلات أعمالهم.
- مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم الشخصية.

<sup>1</sup> -سعيد محمد عبدالله غنام، مرجع سبق ذكره في الدراسات السابقة، ص61-62.

أخيرا فإن الثقة بين المشرفين و الموظفين عامل مهم من عوامل تشجيع الاتصال، فإذا علم الموظف أن ما سيفصح عنه سيتم التعامل معه بسرية في حالة الاستجابات السرية فإن ذلك مدعاة لدعم الثقة، حيث لن تستخدم تلك المعلومات كمصدر للإشاعات أو تعطى لشخص آخر، أو تستخدم للحط من قيمة الشخص، و بهذا يمكن القول أن الإشراف الناجح المبني على القبول و الدعم و الثقة عاملا مهما في مواجهة ضغوط العمل التنظيمية و التخفيف منها.<sup>1</sup>

## 2.1 إدارة التطوير التنظيمي

تلامس عملية تقويم الأداء جوانب غاية في الحساسية سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، تمثل باستمرار مصادر الضغوط تتعكس على من يتولى زمام عملية التقويم أو من سيحتاج إلى تقويم أداء الموظفين، الأمر الذي تحتاج معه عملية تقويم الأداء إلى توفير المناخ الملائم لها، و الذي يجب أن يضعه المديرون و المشرفون في اعتبارهم وفق مجموعة من القواعد:<sup>2</sup>

- إطلاع الموظف على الغرض الذي من أجله تتم عملية التقويم، حفاظا على عامل المصداقية، الثقة، كأن يكون الغرض من التقويم الترقية، أو تقويم فاعلية التدريب أو منح علاوة أو مكافأة...إلى آخره.
- معرفة الموظف بالعوامل التي سيتم على أساسها تقويمه، خصوصا ما يمكن أن يلاحظ منها و يستطيع المشرف تقديره، مثل سلوك الموظفين و النتائج التي يحققونها، و العوامل الشخصية وما يتعلق منها بالذات بالعلاقات المتفاعلة مع الآخرين، و مقارنة أداء الموظف مع أداءه السابق و مع أداء غيره من زملائه و إشراك المشرفين الآخرين في عملية التقويم وغيرها.
- تجنب أخطاء التقويم التي تؤدي إلى زيادة حدة الضغوط بدلا من تخفيفها، كالتركيز على عوامل لا يمكن قياسها مثل، التفاني و الإخلاص، التركيز على

1 - عبد الرحمن أحمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص366-378.

2 - سعيد محمد عبد الله غنام، مرجع سبق ذكره، ص65-66.

الجوانب الثانوية كالحضور، و الانصراف، و إغفال عوامل الإبداع، و العلاقات مع جماعة العمل، و التحيز و المحاباة للبعض دون الآخرين، و التأثير بجوانب معينة، أو بتقويمات سابقة، و غيرها من العوامل التي ينعكس أثرها على الأداء العام، وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها كما يجب.

- ضرورة تزويد الموظف بمعلومات مرتدة عن أداءه، تبيّن له نوعه، وحاجته إلى تحسينه و تطويره، على أسس موضوعية، تتضمن السلبيات و الإيجابيات، حيث تؤثر مباشر في اتجاهات و رضا الموظف نحو نفسه و عمله، و يحاول أن يعدل في سلوكه وفق ما يرد إليه من معلومات.<sup>1</sup>

### 3.1 أساليب تنظيمية أخرى

يرى كل من كويك وكوبك أن إدارة الوقاية من الضغوط في منظمات العمل تتطلب النظر إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة كما يقترح الباحثان الاهتمام بهذه الجوانب التنظيمية في سبيل إدارة الضغوط والوقاية، منها ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- تحليل الدور :

وتعني طريقة المستخدمة لتوضيح وتعريف دور العمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط والصراع ، وذلك عن طريق السؤال الناس العاملين عن توقعاتهم، وكذلك تحديد نقاط الإرباك واو عدم الانسجام في تلك التوقعات ومن ثم يقوم هؤلاء العاملون بحل ذلك الإرباك وعدم الانسجام بأنفسهم فتكون النتائج وضوح الإدارة زيادة و انسجام ادوار العمل الأفراد العاملين أنفسهم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص66.

<sup>2</sup> - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص194.195.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص194.

**ب- تصميم الهدف :**

وهذا الأسلوب في إدارة الوقاية من الضغوط يتمثل في وضع أهداف محددة لعمل الفرد، وهذا الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد.

وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناصح بين المديرين والعاملين متى تم انجازها بشكل دقيق وصحيح.<sup>1</sup>

**ج- التأثير الاجتماعي**

ويعني تخفيف حدة المؤثرات المادية والنفسية المسببة للضغوط وذلك عن طريق تعديل الاستجابات للمطالب أو تحسين الحالة الصحية والنفسية للفرد، وكذلك الاهتمام بعلاقة الفرد العامل داخل المنظمة مع زملاء العمل أو المشرفين أو المرؤوسين وكذلك الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للفرد في الأسرة أو الجماعة أو النادي ونحو ذلك.<sup>2</sup>

**د- بناء الفريق:**

وتعني زيادة فعالية للأداء من خلال تعاون وتأييد العلاقات بين جماعات العمل، كذلك الاهتمام بفعالية الاجتماعية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة.<sup>3</sup>

**2. الجوانب الفردية الإنسانية :****1.2 إعادة بناء الشخصية:**

يمكن إعادة بناء الشخصية من خلال بناء الذات الإيجابية، و ذلك بتعزيز الثقة بالنفس و الاعتماد على الذات، و تقبل الخبرات، و البعد عن السلوك الدفاعي، و غيرها

(1) و(2) و(3)- المرجع نفسه، ص 195.

من جوانب السلوك الإيجابي التي يجب على الفرد تقصي جوانب شخصيته واكتشافها بما يدعو إلى تشجيع روح العمل و السير باتجاه الاتزان و الاعتدال.<sup>1</sup>

## 2.2 إدارة الوقت:

يعد الوقت أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر، حيث يعتمد الإنجاز في مختلف مستوياته على إدارة الوقت و يعد تنظيم الأمر أمراً مدخلاً فعالاً لزيادة الإنتاج الأفراد ومؤسسات العمل، ويعد ضغطا الوقت أحد العوامل الرئيسية للشعور بالضغوط النفسية في مواقف العمل و الدراسة و الحياة فالاستخدام غير الملائم له لإنجاز مهمة معينة غالبا ما يثير مشاعر القلق و يعوق الأداء، كما أن عدم تحديد الوقت وسيلة للتخلص من الشعور بالضغوط النفسية و الوصول إلى فعالية أكثر للشعور بالرضا.<sup>2</sup>

و يوضح عسكر عدة بدائل يمكن أن تستخدمها المفرد في إدارة الوقت:<sup>3</sup>

- تحليل الوقت و تحديد درجة الفعلية في استخدامه.
- التخلص من العادات التي تساهم سلبا في استغلال الوقت.
- تنظيم المكتب و طريقة التعامل مع المخاطبات و المعلومات.
- التغلب عن عادات التأجيل في تنفيذ المهام.

## 3.2 أساليب أخرى

وهنا يقترح كويك وكويك الأساليب عديدة لإدارة الوقاية من الضغوط تتعلق بالجوانب الفردية الإنسانية ويمكن تلخيصها كما يلي:

(1) و(2)- نايف بن محمد التويم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>3</sup> - سمير احمد عسكر، متغيرات ضغط العمل، الإدارة العامة، ع60، 1409هـ، ص225.

يرى الباحثان بان هناك ثلاثة مجموعات أو جوانب إنسانية يمكن من خلالها إدارة الضغوط والوقاية منها <sup>1</sup>.

#### أ- إدراك الشخصي للضغوط :

أن الناس يختلفون في درجة إدراكهم للمثيرات التي تحيط بهم في مواقف الحياة، كما أن شخصياتهم ودرجة حساسيتهم تلعب دورا في إدراك الضغوط وتأثيرها عليهم، فمن الناس هو سريع الاستثارة، ومنهم ما هو بطيء، وبارد الاستثارة، كم أن طريقة الكلام وتعامل والتفكير تؤثر على درجة الضغوط وإدراكها. <sup>2</sup>

وهذا الدور ينعكس على الأداء في العمل كما أن المزاج ودرجة انبساطه وانطوائيته وسلوكه الانسحابي من الجماعة تلعب دور في درجة الضغوط من حيث مقاومتها الاستسلام لها، بالإضافة إلى ذلك النمط الشخصي للفرد إن كان من النمط (أ) Type(A) الحساس المتأثر أم انه من النمط (ب) Type(B) البارد عديم التأثير السريع بالضغوط. <sup>3</sup>

#### ب- الإدارة بيئة العمل الشخصي:

تتمثل إدارة بيئة العمل الشخصي في قدرة الفرد على السيطرة على عملية خلال اليوم، وطبيعة العمل إن كانت روتينية أم ممتعة، وذات فرص وتحديات وإبداع ، كذلك هل هذا الفرد قادر على التخطيط لعمله بشكل جيد وفعال ، وهل يدير وقته بنجاح

(1)و(2)و(3)- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص197.

وفعالية، وهناك زيادة في العمل تكون مصدرا للإزعاج والضغوط مما يتطلب منه الانجاز بقية عمله في المنزل أو في أوقات أخرى غير وقت العمل الأساسي.<sup>1</sup>

## 2. إدارة نمط الحياة :

وتتمثل إدارة نمط الحياة في كيفية إدارة الحياة الفردية و تؤثر إدارة الفرد بعمله الرسمي بحياته الخاصة أو العكس ، هل يتأثر عمله الرسمي في أسلوب حياته الخاصة في المنزل أو في النادي ومع الزملاء والأصدقاء ؟  
وهلي يتمتع الفرد العامل بوقت الراحة أم انه يحمل عمله إلى المنزل ويتأثر وقته الخاص براحة مهام العمل.<sup>2</sup>

## خ- التدريب على الراحة والاستجمام:

وذلك بتوفير بيئة هادئة ، واتجاهات ايجابية ودفع مريح بعيد عن المؤثرات والضغوط مثل الاستمتاع بالرياضة والتسلية ، وتوفير بيئة صحية في المنزل.

## هـ- المتنفس العاطفي:

ويتمثل المتنفس العاطفي بالأحاديث الودية مع الزملاء والأصدقاء وتبادل الطرائف والنكت أو القصص الطريفة أو الإخبار المفرحة.<sup>3</sup>

كذلك يتمثل في كتابة الخطابات وقراءة الصحف أو تسجيل المذكرات والانطباعات والخواطر أو القصص القصيرة أو حفظ الطوابع والصور أو الآثار.

(1)و(2)و(3)- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

القديمة أو بواسطة العناء والضحك، والتي تقضي على التوتر العاطفي أو مشاهدة البرامج المسلية في التلفزيون أو الإذاعة وغيرها.<sup>1</sup>

#### و - المتنفس الفسيولوجي ( المادي )

ويتمثل في ممارسة النشاطات الجسدية مثل ممارسة التمارين الرياضية والألعاب المختلفة ، أو أي نوع من أنواع الرياضة البدنية والعب القوى الى تساعد على بناء الجسم وغير ذلك.<sup>2</sup>

وهناك جانب ثالث يرى الباحثان استخدامه كوسيلة للوقاية من الضغوط ويتمثل في:<sup>3</sup>

#### ي - الاستشارة والعلاج النفسي:

مثل استعانة ببرامج الصحة النفسية أو الأطباء والأخصائيين النفسيين أو العلاج السلوكي أو العلاج الجماعي أو استشارة خبير أو مستشار للمهنية.

#### ن - الرعاية الطبية:

وتتمثل في العلاج مثل تناول العلاج أو إجراء عمليات جراحية أو العلاج الفسيولوجي ( المادي ).

(1)و(2)و(3)- سامر جلدة ، مرجع سبق ذكره، ص 198.

### ثالثاً: إستراتيجية التعامل مع ضغوط العمل

#### 1. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

ظهرت عديد من طرق العلاج على مستوى الفردي، ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله وإقناعه بطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإدارة القوية وهي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في علاج ضغوط ومن هذه الطرق:<sup>1</sup>

##### 1.1 التأمل:

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفر فرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وان يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعر ووجدانه ويؤدي هذا لإعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل. الاسترخاء:

ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم وتباطأ في عملية التنفس ويتم اتخاذ وضع مريح وإقفال العينين، ووسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ.

##### الفكاهة:

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

##### 4.1 التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في تحقيق وحدة الضغوط النفسية للعمل، فقيام مدير احد أقسام الحسابات بتقديم تحليلات مالية لبنود إحدى قوائم الحسابات، وان هذه التحليلات تمثل إحدى مساهمات

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص19.

الهامة لهذا المدير، فذلك يمكن أن يؤدي إلى تخفيف حدة التوتر والضغوط العمل نفسية التي يعانيتها المدير وتعتمد تركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة التي تعتمد عليها طرق التأهيل والاسترخاء والتركيز ويصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى قيامة بعمل خلاق وانجاز يساعد على شعور بالتقدير والاحترام وتحقيق ذات.<sup>1</sup>

### 5.1 تمارينات رياضية:

يمكن القول انه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، وتؤدي ممارسة التمارينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد .

فمن المعروف ان الشخص الذي يمارس التمارينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس التمارينات .

وأثبتت دراسات الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي، الركض، السباحة، ركوب الدرجات، فهم اقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.<sup>2</sup>

### 6.1 نظام الغذائي:

ويقصد به أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم والإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل والنظام الغذائي يتضمن بعض الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- كمية الطعام لاهي كبيرة ولاهي صغيرة في أي وجبة .
- نوع الطعام:يضمن تغطية كاملة لكل مكونات الغذائية من بروتين ونشويات وفيتامينات
- عادات حسنة في الأكل مثل الأكل ببطء ومضغ الطعام جيد.

(1)و(2)- مصطفى عشوي، المرجع نفسه، ص30.

<sup>3</sup> - حسن حريم ، مرجع سبق ذكره، ص120.

## 2 استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

من اجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

### 1.2 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤوسيتهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد.<sup>1</sup>

### 2.2 تصميم وظائف ذات المعنى :

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقده الموظف أي منعه في الأداء العمل وينقلب إلى عمل روتيني ممل.<sup>2</sup>

كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، أو عدم القدرة على أداء عمل متكامل في المنظمة أو عدم قدرة في تأثير على عمل الآخرين أو عدم حصول على معلومات كاملة على الأداء والانجاز في العمل، أو عدم احتياج وظيفة إلى الخبرات أو مهارات متنوعة، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم أو إعادة تصميم الوظائف بشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية ويتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الأنشطة والمهام ، كما تتيح مقدار مناسب من السلطة.<sup>3</sup>

(1)و(2)و(3)- حسن حريم، المرجع نفسه، ص182.

### 3.1 إعادة تصميم هيكل التنظيم :

تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات، ويؤدي هذا التغيير إلى إلغاء مزيد من الضغوط النفسية على العاملين ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط فمثلا إضافة مستوى الإشراف أو إنشاء وظائف مثل مساعد مدير، يمكنها أن تحل كثير من المشاكل.<sup>1</sup>

### 4.2 تنظيم نظام الاختبار والتعيين :

وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل مطلوب وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عاجلة للحوافز، وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل برامج المشاركة في الأرباح وبرامج الشكاوي والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.<sup>2</sup>

(1)و(2)- حسن حريم ، المرجع نفسه، ص182.

## خلاصة

لقد أصبحت ضغوط العمل عائقا كبيرا يهدد تحقيق أهداف المنظمات على اختلافها، إنطلاقا من ماهيتها التي تعبر عن ظاهرة سويوتنظمة في مكان العمل مقابل الأساليب المستعملة في مواجهتها الأساليب الفردية أو التنظيمية، على حسب ما بينته الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع على اختلاف منهجها أيضا ومشاريها الفكرية والعلمية.

لقد أبانت تلك الأساليب عن جدارة فعالة في الحد من مخاطر ضغوط العمل، وعززت من شرح ماهية إدارة ضغوط العمل اعتمادا على ماهية ضغوط العمل في الأساس.

# الفصل الثالث

فعالية الأداء الوظيفي بين ماهية  
الأداء و أساليب التقويم  
و التحسين

**تمهيد :**

يعد الأداء محورا مهما تهتم بها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، وهي بذلك تسعى بكامل ما لديها من إمكانيات ومؤهلات ووسائل من أجل تطويره وتحسينه بما يخدم الهدف الأسمى لكل مؤسسة وهو الاستمرار وتحقيق الربح، وهذا ما سنتم قراءته لاحقا.

## المبحث الأول: أهمية و عناصر الأداء الوظيفي

### أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي داخل المؤسسة من بين العناصر المهمة التي ينبغي الإهتمام بها على غرار الإنتاج وجودة الخدمة، إذ انه يعتبر المحك الرئيسي التي تقاس به كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة ، و تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup>:

1. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من المراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.
2. إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
3. ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
4. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### ثانياً: عناصر الأداء

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا السعودية 2008 ص 40.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص50.

- المعرفة بمتطلبات العمل :

ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، البراعة والقدر على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء ما يمتلك الفر من خبرات عن العمل.

- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز

- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية التفاني بالعمل قدرة الموظف على التحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

و من هذه العناصر أيضا ما ذكره عاشور على النحو التالي:<sup>1</sup>

- أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة:

يقصد به تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها، و أهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، و الآثار المترتبة عليها في البداية في تحليل مكونات العمل.

- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل و التصميم المناسب:

ينظر عاشور إلى أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام و المهام

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 67-70

إلى أعمال و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل و تنظيمه.<sup>1</sup>

#### • المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

ويؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة وصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.<sup>2</sup>

كما يبرز درة عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

#### • كفايات الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و اتجاهات و قيم،وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

#### • متطلبات العمل:

وهذه تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

#### • بيئة التنظيم

وهي تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية ،و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات

(1)و(2)و(3)- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. المرجع نفسه، ص 68.

المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و التي تؤثر في الأداء الفعال هي "العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية السياسية والقانونية".<sup>1</sup>

كما يحدد هاينز ثلاثة عناصر للأداء:<sup>2</sup>

#### • الموظف:

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

#### • الوظيفة:

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد و يحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه.

#### • الموقف:

من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك هناك الكثير من الباحثين من يرى أن عناصر الأداء تكون ذا اثر على الأداء في مجال معين، بينما يرى البعض الآخر أن بعض تلك العناصر قد لا تعطي التأثير في مجال عمل آخر، وهذا يختص باختلاف مجال العمل والنشاط.<sup>3</sup>

ومن هنا نستطيع أن نحصر عناصر الأداء في هذه الدراسة كالاتي:<sup>4</sup>

1 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. المرجع نفسه، ص 68.

2 - ماريون أي هاينز، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، تر:محمود مرسي و زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض 1988، ص 272.

3 - المرجع نفسه، ص 272.

4 - التعريفات الإجرائية للبحث.

**• الموظف الإداري:**

وهو قدرة الموظف الإداري بالمؤسسة العمومية على إنجاز الأعمال المكلف بها دونما ضغط في الوقت المحدد لها وتتحصر فعاليته في مدى السيطرة على ذلك الوقت وتفاذي التأخر فيه.

**• بيئة العمل التنظيمية:**

وهي قدرة المؤسسة العمومية من خلال التزام موظفيها على احتواء جميع مسببات الضغوط التي تعيق الأداء، من خلال السهر على تحسينه و تقويمه بصفة فعالة :و تتحصر فعالية الأداء التنظيمي في سرعة التحرك بشأن الأخطاء والخلل الوظيفية الموجود في الأداء و مدى حساسية التنظيم في تقبلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات .المرجع نفسه، ص78

## المبحث الثاني: محددات و أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه.

## أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلى نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء<sup>1</sup>.

أما زيدان فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد من نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا نسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك<sup>2</sup>.

- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة وهي محددات أداة فئة أخرى.

- أن محددات أداء أفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل

بينها يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء ، القاهرة 1996، ص20.

<sup>2</sup> محمد مصطفى زيدان، الإشراف و الإنتاجية، عكاظ للنشر و التوزيع، الرياض 1984، ص139.

<sup>3</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2001، ص212.

**1- الجهد:**

حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.<sup>1</sup>

**2- القدرات:**

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.<sup>2</sup>

**3- إدراك الدور أو المهمة:**

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، وتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان بكل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء الوظيفي = الجهد \* القدرات \* إدراك الدور.<sup>3</sup>

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد وقدرات و إدراك الدور الهمة ككل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة .القدرة وبيئة العمل.<sup>4</sup>

1-الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل. أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

(1)و(2)و(3)و(4)- حسن راوية محمد، المرجع نفسه، ص213.

- أ- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها  
 ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة عمل ومدى كونها مواتية او  
 معاكسة لاتجاهاته.<sup>1</sup>

2-القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من أدائه وتتألف بدورها من محصلة:

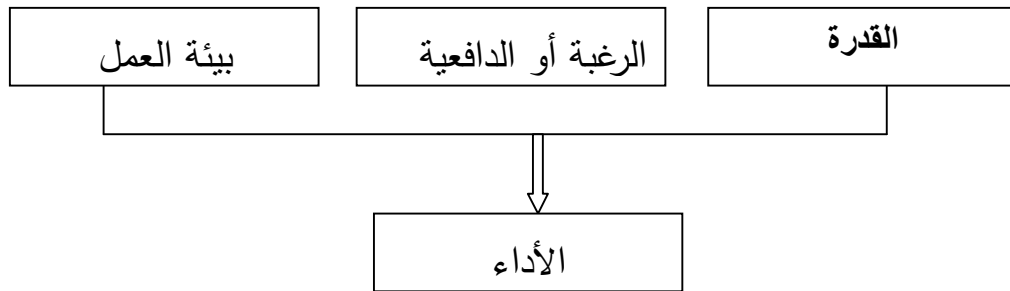
- أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.  
 ب-المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء أعماله  
 أو مهارة استخدام المعرفة  
 ت-مدى وضوح الأدوار.<sup>2</sup>

3-بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة،التهوية،ساعات العمل ،التجهيزات،والأدوات المستخدمة ،وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين ومنه يمكن التوصل للمعادلات التالية:<sup>3</sup>

الرغبة= الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة \* مواقف العمل.

القدرة = المعرفة \* المهارة \* وضوح الدور .

الأداء= الرغبة \* القدرة \* بيئة العمل.



الشكل رقم: 11

يوضح معادلة توليد الأداء<sup>4</sup>

(1)و(2)و(3)و(4)- حسن راوية محمد ،المرجع نفسه، ص214.

**ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي**

يعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي<sup>1</sup>:

**1. كمية الجهد المبذول:**

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن بعد الكمي للطاقة المبذولة

**2. الجهد المبذول:**

فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

**3. نمط الأداء :**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء الحركات أو أنشطة معينة ومزيد من هذه الحركة أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى . كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يمكن الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة و الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

## ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عديد منها:<sup>1</sup>

1-التوقعات: هل يعرف العاملون ماهو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء

بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

2-الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء وتدعم الوصول

إلى الاتجاه بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

3-المصادر: هل يمتلك العاملون المصادر والأدوات التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

4-المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

5-القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

6-تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين مختلف

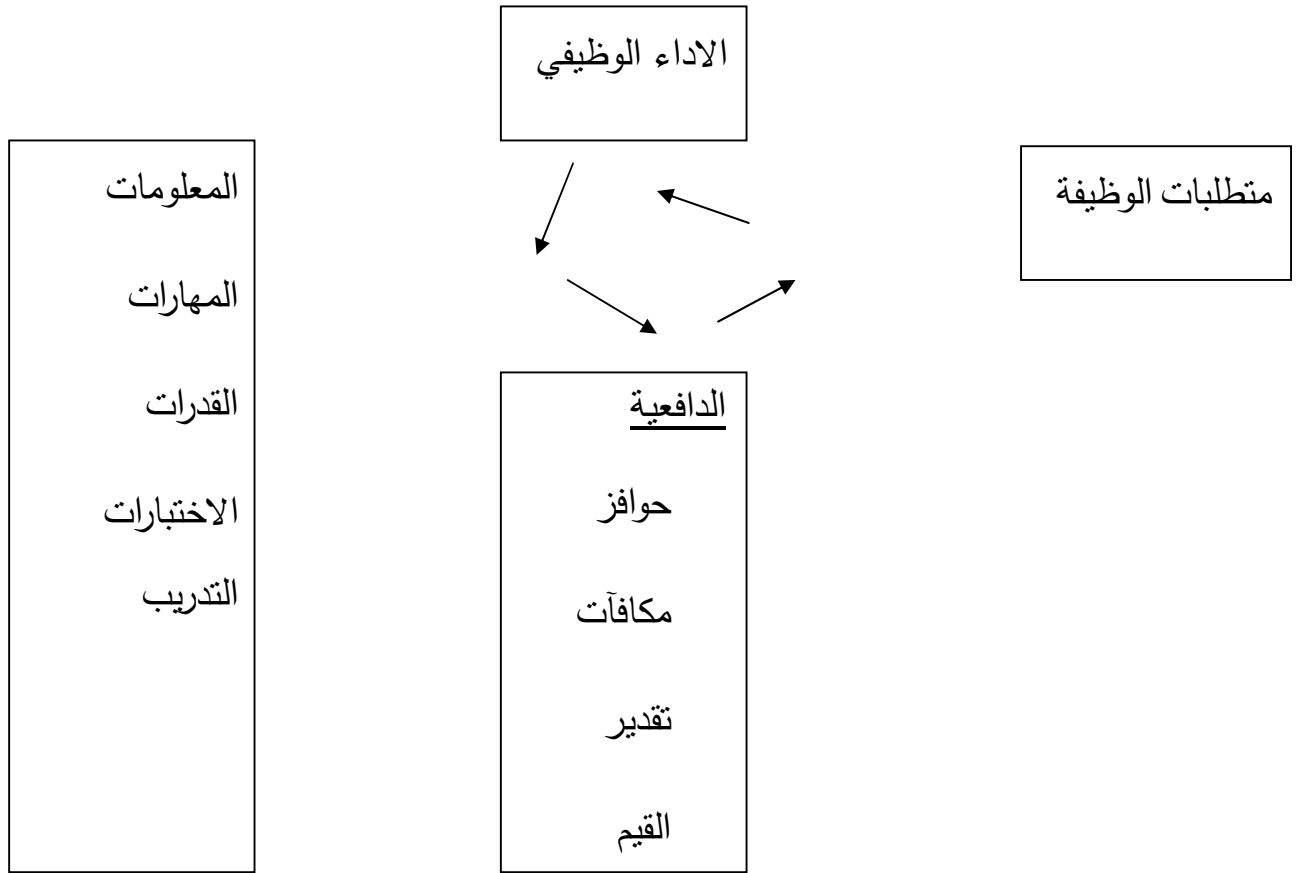
الأعمال المختلفة؟

7-التغذية العكسية: هل يتم إيصال نتائج أداء العاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ

الإدارة باستمرار بنتائج الإدارة؟.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص222.

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:



الشكل رقم:12

يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

نلاحظ من الشكل السابق أن(القدرات و المهارات والدافعية و الحوافز و المكافآت والمتطلبات الوظيفية ،الواجبات،المهام،والخبرة المناسبة) وكذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص222.

## المبحث الثالث: تقويم أداء العاملين و مجالات استخدامه

## أولاً: تقويم الأداء الوظيفي للعاملين

يعرف ماهر احمد تقويم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذ أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقويم أدائهم خلالها<sup>1</sup> ويعرف كذلك بأنه الحصول على الحقائق وبيانات المحددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءة الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملهم بالحاضر والمستقبل<sup>2</sup>

ويعرفه آخرون على انه: تقويم أداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية .يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل .وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك و تحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً<sup>3</sup>

كما يذهب البعض للنظر إلى عملية تقويم الأداء على أنها: عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في جهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين.وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً<sup>4</sup>

وقد بين النجار وراغب: أن عملية تقويم الأداء تعد أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقويم(مستوى الفرد ،مستوى المنشأة)فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص406.

<sup>2</sup> ناصر عبد الله العديلي، الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، مكتبة الربوة، الرياض، 2008، ص 54.

<sup>3</sup> درة عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، وائل للنشر، 2008، ص270.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص208.

الفعلي، والتأكد من إستمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور و متجدد،

ويرى **عبد الوهاب** هذه العملية بمنظار قياس الأعمال للعاملين من خلال محورين أساسيين:<sup>1</sup>

- يرتبط بمدى أداء العاملين للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم، والآخر يتعلق بمدى قدراتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

- وينظر العديد من الباحثين إلى عملية تقويم الأداء بأنها: عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في العمل "و يرى **بيش** أنه التقويم المنظم للفرد، مع احترام أدائه في العمل وكوامنه للتطوير ويعرفه منصور بأنه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعجلة الحاضر في المستقبل. وبذلك فإن عملية تقويم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية تتضمن العناصر التالية<sup>2</sup>.

- وجود معدل أو مستوى مناسب ينبغي أن يصل إليه الفرد
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.
- جمع معلومات و تقارير مرتدة عن العاملين في المنظمة.
- تقويم و قياس السلوك الأدائي للعامل.
- معرفة أداء الفرد العامل الحالي.

<sup>1</sup> - نبيل الحسيني النجار و مرتضى مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992، ص409.

<sup>2</sup> -ناصر عبد الله العديلي، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي، الإدارة العامة، السنة21، العدد36، الرياض، 1403هـ، ص500.

- تهدف إلى تحسينه وتطويره في المستقبل
- المقارنة بين الفرد المنتج والأقل إنتاجا وغير المنتج.

### ثانيا: أسس وفوائد تقويم أداء العاملين

يعتبر تقويم الأداء من وظائف إدارة الأفراد الذي يتم من خلاله مقياس كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، كما انه يعتبر من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة فهو مهم لأنه الوسيلة التي تدفع إدارة للعمل بحيوية ونشاط. كما انه يدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر جيد.

ويمكن تعريف تقويم الأداء الوظيفي بأنه تحليل دقيق لأداء الموظف للعمل القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات والمستندات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه أثناء تأدية العمل.<sup>1</sup>

حيث يقوم مفهوم تقويم أداء العاملين على أسس هي:<sup>2</sup>

1<sup>3</sup>. إن التقويم ينصب على أداء الفرد أو نتائج عمله من ناحية أو على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2- إن التقويم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

وعملية تقويم أداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة نذكر منها:<sup>4</sup>

(1)و(2)- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 55 .

4 - المرجع نفسه، ص56.

## أ- رفع الروح المعنوية:

إن جو من التفاهم والعلاقة الحسنة يسود العاملين ورؤساءهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع اهتمام من قبل الإدارة مما يدفع الفرد إلى القيام بعمله راضيا و باستعداد وجداني.

## ب- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه أثناء العمل هو موضع له لضمان عدالة المعاملة

## ج- الرقابة على الرؤساء:

أن تقويم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقويم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم

## د- استمرار الرقابة والإشراف:

أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة، من خلال تقويم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقويم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار، ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

## ج- تقييم سياسات الاختيار و التدريب: تعتبر عملية تقويم الأداء بمثابة اختبار للحكم

على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وذلك لتحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المعنوية لتنفيذها مستقبلا والعمل على تجنبها.<sup>1</sup>

(1) و(2)- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، المرجع نفسه، ص 56.

## ثالثا: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يعتبر النظام الجيد لتقييم أداء العاملين أداة موضوعية للإدارة، في اتخاذ القرارات

الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية :

1- تقييم من قبل رؤسائه المباشرين

2- أن الفرد الذي تشير تقارير أداءه بشكل مستمر على انه عديم الكفاءة فان نتائج هذا

التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل

3- وسائل الترفيع(الترقية):

أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن الإدارة تعتمد على الترفيع(الترقية) من

الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى

أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد، و مدى كفاءته في

العمل لعدة سنوات، يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته و قدراته وإمكاناته

لشغل منصب أعلى لعمله الحالي.<sup>1</sup>

4-التعيين والنقل:

إن نتائج الأداء تعتبر معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد و تعيينه في

العمل الذي يتلاءم مع كفاءته، و قدراته بالإضافة لكونه يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين

هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

5-الانضباط:

إن تقييم الأداء يعتبر عاملا من العوامل الانضباط الموضوعية،عندما لا يرجى فائدة

من إصلاحه وتحسين أداءه و سلوكه، يصبح من الضروري إبعاده من العمل، لأنه

سوف يصبح عبئا على العمل.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، المرجع نفسه، ص 70.

## 6 الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

قد أصبح واضحاً أن عملية تقييم الأداء و تظهره من نتائج أساسية تساهم بشكل فعال في إعطاء فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد، وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن احتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها لتقييم الأداء.

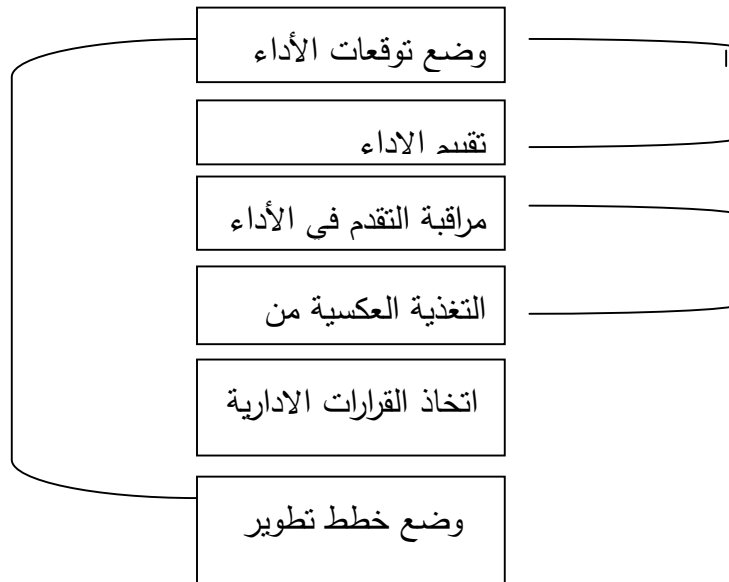
## 7-تحديد الكفاءات التشجيعية و منح العلاوات:

عن طريق تقييم الأداء و ما يظهره من نتائج، تحدد على أساسها مستويات كفاءة العاملين، يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه و أداءه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، المرجع نفسه، ص 89

### رابعاً: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً. ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة. وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المرحلة من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي:<sup>1</sup>



شكل رقم: 13

يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> الهبتي خالد، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003 ، ص 206.

### خامسا: خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي

يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي:<sup>1</sup>

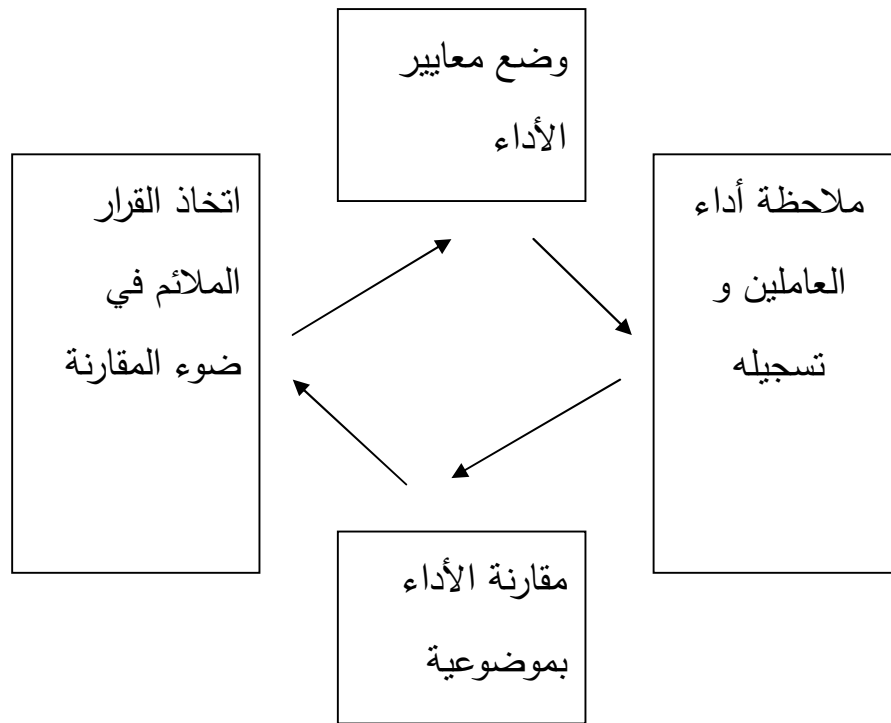
أ-دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز

ب- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.

ج-مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية .وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم

د-اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي اليها المقارنة/ ترقية مكافأة /.

ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم :



#### شكل رقم:14

يمثل خطوات تقييم الأداء<sup>2</sup>

(1)و(2)- درة عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 28.

**سادسا:معايير تقييم الأداء الوظيفي**

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم فيها الأداء، حيث أنها تُساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه. ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية<sup>1</sup> :

- 1- **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها الأداء العمل بدون زيادة أو نقصان
- 2- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقاييس الثابتة عندما أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه أن ذلك ليس عيباً فيه، وإنما حالة طبيعية
- 3- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد
- 4- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل رؤساء في العمل.

<sup>1</sup> الهيبتي خالد، مرجع سبق ذكره، ص204.

## سابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، و منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض، ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقاً لقدمها أو حداثتها، وإما وفقاً لبساطتها أو لتعقدها في أسلوب التطبيق وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والحديثة. وفيما يلي أهم هذه الطرق:<sup>1</sup>

## 1- الطرق التقليدية:

حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تتفرع إلى عدة طرق أهمها:

أ- أدوات المقارنة بين العاملين وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

## - طريقة الترتيب:

الرئيس فكرة عامة عن أفرادهِ. وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً.

تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم. كما تمتاز بالسهولة والبساطة. لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي. كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص

1 حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الؤفا للطبع، الإسكندرية، 2005، ص280.

## -طريقة المقارنة الثنائية:

وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.<sup>1</sup>

## -طريقة التوزيع الإجمالي:

تستند هذه الطريقة على ظاهرة توزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن التوزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين ذو الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة. إن كيفية حصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة. ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعضهم ببعض وعلى النحو التالي:<sup>2</sup>

المجموعة الأولى: /مجموعة ضعفاء الكفاءة /-10% من العاملين

المجموعة الثانية: /مجموعة الأقل من المتوسط/-20% من العاملين

المجموعة الثالثة: /مجموعة المتوسطين /-40% من العاملين

المجموعة الرابعة: /مجموعة الأعلى من المتوسط/-20% من العاملين

المجموعة الخامسة: /مجموعة الممتازين /-10% من العاملين

## ت- طريقة التمثيل البياني :

يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء /المقاييس / والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ويطلب من المقيم

(1) و(2)- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون. إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون. منحنى نظمي. مرجع سبق ذكره. ص 276

قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.<sup>1</sup>

## 2-الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العاملين بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده -انجاز الرجل النموذجي -وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العاملين بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدلات أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق:<sup>2</sup>

### أ-طريقة الأحداث الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون هنا القرار على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.

### ب-الإدارة بالأهداف:

تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

-يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة .

-يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها .

<sup>1</sup> - درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، المرجع نفسه، ص276.

<sup>2</sup>(3)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

ج- طريقة الاختيار الإجباري<sup>1</sup>:

هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل عبارة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سريه وخاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر اكثر أهمية وذلك بوضع العلامة أمام العبارة المناسبة ويتم تسليمها للإدارة وإذا تم اختيار العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه تحسب في صالح المرؤوس والعكس.

<sup>1</sup>- ا محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص231.

## المبحث الرابع: تحسين الأداء الوظيفي و علاقته بضغوط العمل

## أولاً: تحسين الأداء الوظيفي

هو استخدام جميع الموارد البشرية المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى<sup>1</sup>.

## 1- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي والعنصر البشري (الآلات.المعدات.)، التكنولوجيا المستخدمة.

ومن تلك الوسائل التالية:<sup>2</sup>

- أ- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
  - ب- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
  - ج- الإدارة بالأهداف.
  - د- المشاركة والعمل الجماعي.
  - هـ- تصميم العمل.
  - و- إزالة العناصر الغير المنتجة في العمل.
  - ز- استخدام أساليب عمل محسنة.
- إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة .
- يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية الجودة والتكنولوجيا والإنتاجية والتكلفة.

<sup>1</sup> - الخليفة زياد سعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص43.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه:ص44.

## 2-عناصر إدارة التحسين الشاملة

ما يؤكد توازن تلك العناصر السابقة أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل /إدارة التحسين الشاملة.

و هي تتكون من خمسة عناصر وهي:<sup>1</sup>

-الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

-الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية):تتميز بان أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

-الطبقة الثالثة (عمليات التسليم):يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة .

-الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي ):يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

- الطبقة الخامسة /(المكافآت والاعتراف بالفضل):يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

<sup>1</sup> إبراهيم فيصل بن فهد محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 42.

### ثانيا: علاقة تحسين الأداء الوظيفي بإدارة ضغوط العمل

لقد صورت العلاقة بين ضغوط العمل والأداء لأول مرة من خلال منحنى الاستجابة للضغط النفسي الذي أنشأتها الباحثة نيكسون عام 1979. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ضغوط العمل قد يكون لديها أيضا تأثير حاسم على استجابة الفرد لها.<sup>1</sup>

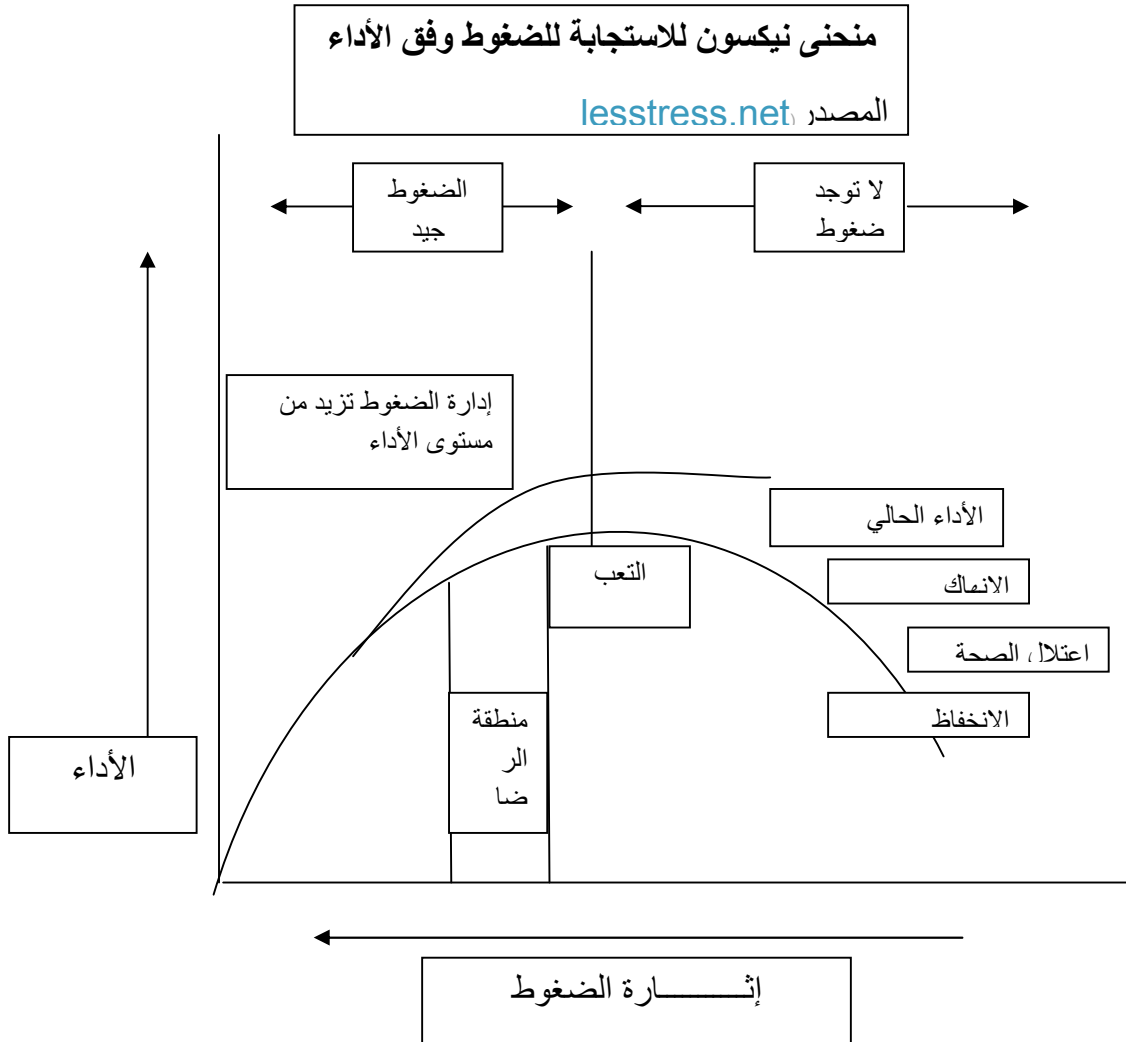
حيث تعتبر التغييرات في أداء الإنسان واحدة من أكثر الآثار ملاحظة جراء الضغوط. في حين يمكننا أن ندرك بسهولة عواقب كميات عادية أو مفرطة من التوتر من خلال الملاحظة و هذا ما يدفع الباحثين إلى السعي بجدية من أجل كشف تلك العلاقة العلمية بين الأداء و ضغوط العمل عبر جميع المجالات:

#### منحنى الاستجابة للضغوط

لفهم أفضل للآثار التي يمكن أن تسببها ضغوط العمل على الأداء، ينبغي شرح ذلك من خلال تفسير منحنى نيكسون التالي :

<sup>1</sup> - <http://www.lesstress.net/stress-affect-performance.htm>

الشكل رقم: 15<sup>1</sup>



يوضح المنحنى بأن مستوى الضغوط يؤثر على مستوى الأداء إلى حد الانخفاض الفعلي ، و ما يصاحبه من اعتلال صحي و إنهاك في حالة ارتفاعها بعيدا من نقطة التعب، وهي منطقة تم تحديدها وفق منطقة الراحة التي تشير إلى مجموعة من مستويات

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

الضغوطات و التي يمكن أن تتجح تماما عملية رفع مستويات الأداء و جعلها مقبولة في حالة إدارة الضغوط بشكل جيد<sup>1</sup>.

كما تبدأ الضغوط بالارتفاع إلى أن تصل إلى حدود الاحتراق، ابتداء من نقطة التعب حيث تبدأ مستويات الأداء في الانخفاض إلى الإنهاك و اعتلال الصحة إلى الانهيار.<sup>2</sup>

#### التأثيرات الإيجابية من تحليل المنحنى:

كما يتضح من الرسم البياني أن مستويات الأداء تزيد عندما تكون إدارة الضغوط فعالة، كم أن الضغوطات كما التوتر العالي والمطالب باستطاعتها تسهيل استجابة جيدة وبالتالي ارتفاع مستويات الأداء، على سبيل المثال، يحاول الموظف بذل الكثير من الجهد في وقت قصير وينجح في ذلك بسبب الضغط الايجابي الناتج عن قبول المسؤول بمردوده الإيجابي.<sup>3</sup>

#### التأثيرات السلبية من تحليل المنحنى

كما يتضح من الرسم البياني أنه كلما ارتفعت نسبة ضغوط العمل ينخفض الإنتاج تدريجيا سواء الأداء الفردي أو الأداء التنظيمي، إذ ان هناك العديد من الأمراض التي قد تصيب الفرد جراء التعب الكثير فقد يؤدي به ذلك إلى الاحتراق الوظيفي فالانهيار، وبذلك تفقد المنظمة فعالية ذلك الفرد وتفقد جزء من فعالية الأداء التنظيمي.<sup>4</sup>

(1)و(2)و(3)و(4)- جهود الباحث .

### الخلاصة:

مما سبق نستخلص بان الإهتمام بالأداء بات ضرورة ملحة في بيئة العمل اليوم، وليس الأداء في حد ذاته وإنما العمل من أجل ضمان فعاليته لتحقيق جميع الأهداف المسطرة.

وبالتالي منع كل العراقيل التي تقف في وجهه ومعالجة كل الأضرار التي تأتي من وراء عدة عوامل داخلية وأخرى خارجية باستطاعتها خفض مستواه والقضاء على فعاليته على حسب ما هو مسطر من أهداف، ومن بين هذه الأضرار المؤثرة ما تعلق بالنتائج السلبية لضغوط العمل في حالة امتدادها دونما حلول.

# الفصل الرابع

## منهجية البحث

**تمهيد:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة ضغوط العمل و فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، كما تم إسقاط هذه النظرية على مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة وأخذ جميع موظفيها الإداريين كعينة للبحث عن طريق استعمال الحصر الشامل لجميع مجتمع البحث تحت إطار منهج المسح الاجتماعي على حسب ما سيظهر عبر هذا الفصل.

أولا منهجية البحث1) منهج الدراسة

إن المسح في البحث العلمي يفيد التعرف على الظاهرة المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي إليه، من خلال جرد(مسح) المعلومات ذات العلاقة بمكوناتها الأساسية وما يسودها من علاقات داخلية و خارجية.

أما الباحث محمد زيان فيعرف المنهج المسحي بأنه دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي ،دون أي تدخل من قبل الباحث ،أي دراسة الظاهرة تحت ظروف طبيعية غير اصطناعية ،كما هو الحال في المنهج التجريبي.<sup>1</sup> بسبب إمكانية استقصاء اتجاهات عدد من المستجوبين وهو ما لا يمكن تحقيقه باستخدام أي من الأساليب البحث العلمي الأخرى،ووفق التعريفات السابقة لمنهج المسح يمكن القول بأنه" الطريقة التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها و العلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي و ضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات و البيانات المحققة لذلك"<sup>2</sup>

تم الاعتماد على المنهج المسحي الاجتماعي بالعينة لملائمته موضوع الدراسة حيث تمت الدراسة بطريقتين:

**الأول:** هو العمل الميداني من خلال فحص مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة لمحاولة كشف العلاقة بين إدارة ضغوط العمل و فعالية الأداء من خلال مقياس فعالية الأداء وفق إدارة الضغوط للإجابة على عدة تساؤلات تظهر من خلال البحث.

**الثاني:** جمع المعلومات من مؤلفات و دراسات سابقة حول نفس الموضوع و مقارنته بالنتائج المحصل عليها.

<sup>1</sup> - عبد القادر كشيدة، جمهور برامج الأطفال في القنوات التلفزيونية العربية المتخصصة ، دراسة ميدانية لعينة من الأطفال بمدينة المسيلة ، مذكرة تخرج مكاملة لنيل شهادة الليسانس ،جامعة المسيلة ، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2009.

<sup>2</sup> - د.أحمد مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، (ط2، ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية بن عكنون ،الجزائر)، ص286.

## 2) وسائل و أدوات تطبيق البحث

و يتكون هذا العنصر من جزئين هما:

### 1.2- تصميم مقياس الدراسة

لجمع بيانات هذه الدراسة قام الباحث بإعداد و تصميم مقياس **فعالية الأداء وفق إدارة الضغوط** لكي تساعده في التوصل و بشكل كمي لنسبة التوافق بين المتغيرين، إضافة إلى أنها تساهم في تحديد الدقيق للنواقص المطلوب استكمالها في المؤسسة العمومية محل الدراسة للاستجابة مع المتطلبات الكاملة لإدارة ضغوط العمل.

#### أ- مفهوم المقياس :

تم تصميم هذا المقياس من طرف الباحث اعتمادا على المقياسين الأصليين لأصحابهما **ستفن آل ماكشايين<sup>1</sup>** فيما يتعلق بمقياس قياس الضغوط "الضغوط خارجا أو لا مشكلة" حيث تم الاعتماد عليها في استمارة إثبات العلاقة العامة بين إدارة الضغوط و فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة المراد بحثها، ومقياس اختبار التقييم الذاتي للأداء لمكايل ت ماطسون وجون ك افانسيفتش<sup>2</sup> مع اعتماد طريقتهما في الحساب والبرهنة على حساب عدد أسئلة استمارة التقييم الجديدة المعدة من طرف الباحث فيما يتعلق بكيفية الحساب وتعديل الفقرات والأسئلة وتحليل المعطيات وفق ما تمت ملاحظته في ميدان الدراسة .

حيث تصاغ أسئلة المقياس اعتمادا على أداة **الملاحظة بالمشاركة ونتيجة للمقابلات الرسمية و غير الرسمية** التي يقيها الباحث في ميدان الدراسة حسب طبيعة الموضوع ومجالات البحث، وتسجل ردود أفعال الموظفين بشكل فردي على كل الحالات الموجودة والمقترحة على استمارة المقياس ثم يضع الباحث المبحوثين في مجموعات (عادة أربعة أو خمسة أشخاص) لمقارنة نتائج ردود أفعالهم المتحصل عليها جراء إجاباتهم أو يناقش كل مبحث على حدى في حالة استحالة جمعهم في مجموعات، إذ انه يجب مناقشة أعضاء المجموعة لماذا يشعر كل منهم بأكثر أو أقل من ضغوط العمل في مختلف الحالات المعالجة .

<sup>1</sup> - Steven L Mcshane, organizational behavior, 6th ed. by McGraw-Hill Ryerson Limited, Canada, 2000.

pp209

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص2011.

وينبغي إيلاء اهتمام خاص للأسباب التي تجعلهم يشعرون ببعض الضغط من عدمه خصوصا مع مراعاة الجوانب التالية :

- إمكانية أن كل موظف إداري يرى الوضع مختلف عن أي موظف إداري آخر.
- إمكانية أن كل موظف إداري ربما يكون لديه تجاوب متفاوت اتجاه بعض القضايا التي يتعرض لها من قبل مسؤوليه كالتسامح أو الضعف أو بسبب الحالة الصحية أو لامبالته الواضحة للموقف لأنه بحاجة إلى التعامل مع مشاكل أخرى يرها أكثر أهمية .
- اختلاف الموظفين الإداريين في التعامل مع مختلف الضغوطات المتعلقة بالأداء.

يمكن للمناقشة أن تتحول إلى ما إذا كان المبحوثون يودون أن يكونوا أكثر أو أقل تقبلا للسلوك الموجود في النمط (أ) مما هي عليه حاليا .بينما هناك عدد معتبر من الموظفين يريدون أن يدفعوا باتجاه النوع (أ)، إذ أن هناك عوائق في المؤسسة تجعلهم يتقبلون درجة فعاليتهم المحتواة في النوع (أ) و هي درجة فعالية منخفضة اقل من المتوسط.

#### ب- طريقة استعمال المقياس

يعتمد المقياس طريقة واضحة لحساب درجة الفعالية التي تتعلق باستخراج العلاقات بين المتغيرين حيث يتم في البداية توزيع الاستمارات على العينة المراد استجوابها، كل مفردة على حدى ضمن 47 سؤالاً يعتمد على اقتراح علامة مدونة تقديرية من 1 إلى 7 لما يروونه مناسباً لوصفهم أو قريبا من حالتهم، حيث يتم فيما بعد إخضاعها للحساب وفق طريقة واضحة، بعد تسجيل النتائج يتم تصنيف الإجابات على التصنيف المذكور أعلاه للنوع (أ) درجة فعالية منخفضة أقل من المتوسط والنوع (ب) درجة فعالية مرتفعة أكثر من المتوسط، والنوع (ج) درجة فعالية متوسطة وفق الدرجات المحددة لكل تصنيف، للخروج بتوصيات مهمة بعد انتهاء البحث ووضع النتائج. وفق المعادلة الكلية التالية :

درجة الفعالية الكلية = مجموع [(درجة فعالية إثبات العلاقة العامة-7) + (درجة فعالية

إثبات العلاقة بين إدارة الضغوط الفردية وفعالية الأداء الفردية-26) + (درجة فعالية

إثبات العلاقة بين إدارة الضغوط التنظيمية وفعالية الأداء التنظيمي-47)] / عدد

العينة(30).

و من ثمة تقييد الدرجة المتحصل عليها ضمن النمط المحدد لمستوى الفعالية كما يوضح الجدول التالي:

إن مجموع النقاط المتحصل عليها من المجموع الافتراضي العام ينبغي أن تكون في ضمن حدود الدرجات التالية:		
مجموع الدرجات المحددة للنمط		أنماط الدرجات
النمط (أ) درجة فعالية منخفضة أقل من المتوسط		
فما فوق 304		درجة فعالية منخفضة جدا
303-280		درجة فعالية ذات انخفاض متوسط
180-260		درجة فعالية منخفضة
النمط (ج) درجة فعالية متوسطة		
179<164.5<148		درجة فعالية متوسطة
النمط (ب) درجة فعالية مرتفعة أكثر من المتوسط		
147-121		درجة فعالية مرتفعة
83-120		درجة فعالية ذات ارتفاع متوسط
فما تحت 82		درجة فعالية مرتفعة جدا

### جدول رقم: 1

تحديد درجة الفعالية على حساب نمط الفعالية و عدد النقاط المتحصل عليها

#### ج- الهدف من استعمال المقياس

و عليه تتمثل أهم الأهداف الرئيسية من تصميم المقياس تحقيق الآتي:

- تحليل واقع إدارة ضغوط العمل فيما يتعلق بعلاقتها بفعالية الأداء في عينة البحث.
- التقييم الأولي لفعالية الأداء.
- تحديد الإجراءات التنظيمية المطلوبة لضمان فعالية الأداء بما يساهم في إدارة ضغوط العمل وتأمين جميع متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2.3 التحليل الإحصائي الرياضي للبيانات المجمعة

بهدف تحليل البيانات المجمعة من واقع المؤسسة المبحوثة تم استخدام مقاييس الإحصاء الكمي اعتمادا على الحسابات المعتمدة في المقياس كل محور على حدى كما سيوضح في الإطار التطبيقي الميداني لاحقا.

**(3) العينة**

هي جزء معين أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي يتم من خلالها تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي<sup>1</sup>، ولقد قمنا بحصر كل أفراد مجتمع الدراسة **قصداً (العينة القصدية)** لتمكنا من ذلك حسب طبيعة الموضوع وملاءمة أداة الدراسة، وقدرة الباحث على حصر جميع المفردات وبحثهم بطريقة شاملة على حسب ما اقتضته أداة الدراسة من نتائج البيانات المجمعة ونتائج النقاشات التي تعقبها. مع تحقق شروط اختيار العينة العمدية على حسب ما يلي<sup>2</sup>:

- وجود إطار المجتمع •
- تحديد حجم العينة
- وضع شروط ومواصفات لوحدة المعاينة المختارة •
- اختيار المفردات طبقاً للشروط المحددة مقدماً •

**(4) المجال الزمني**

- يحدد الباحث الفترة الزمنية للدراسة النظرية وتوزيع استمارات المقياس للفترة ما بين 14 ديسمبر 2013 حتى 22 من مارس 2013.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص97.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص99.

**ثانياً: التعريف بميدان الدراسة<sup>1</sup>**

مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة

**1. نشأة المديرية**

إن مديرية الإدارة المحلية مديرية مركزية تابعة بشكل مباشر إلى الولاية، نشأت بموجب المرسوم الوزاري رقم: 265/96 المؤرخ في 06-09-1995 المحدد لكافة الشؤون العامة للإدارة المحلية.

حيث تتطلع هذه المديرية إلى التسيير الحسن لموظفي و عمال الولاية و ممتلكاتها، و كذا الدوائر التابعة لها، وتسهر على المراقبة المستمرة للبرامج القطاعية المسجلة على حساب ميزانية الدولة، بالإضافة إلى إعداد وتنفيذ ميزانية الولاية ومداولة الحسابات الإدارية للبلديات وكذا إبرام الصفقات الخاصة بالقطاعات.

و حسب التعليمات ما بين الوزارات رقم: 29 المؤرخة في: 22-01-1991. والمتعلقة بتنظيم مديرتي الإدارة المحلية وتقنين والشؤون العامة، جاء فيها:

- تضم مديرية الإدارة المحلية المتشكلة على مستوى الولايات ثلاث مصالح هي:

\* مصلحة الموظفين

\* مصلحة الميزانية و الممتلكات

\* مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي و الصفقات و البرامج.

**2. تفصيل و شرح مهام المديرية****1.2- مصلحة الموظفين:**

تنظيم تعتبر مصلحة الموظفين العمود الفقري لوضع مقاييس تسيير موظفي الولاية تتكفل بالمهام التالية :

- القيام بعمليات تسيير الحياة العملية للموظفين
- دورات تكوينية لبعض العمال ورسكلتهم حسب الإطارات والقطاعات.
- متابعة تسيير حياة العملية لموظفي البلديات مع المصالح المعنية.
- تنشيط و تكوين عمال البلديات.

<sup>1</sup> وثائق تعريفية مقدمة من قبل مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة.

- تتصيب الإطارات والأعوان كل حسب المناصب المالية المتوفرة و ذلك بإجراء امتحانات مهنية.
- تكوين المتربصين (خريجي الجامعات و التكوين المهني) و يندرج تحت هذه المصلحة ثلاث مكاتب و هي:
  - 1/مكتب مستخدمي الولاية.
  - 2/مكتب مستخدمي البلديات.
  - 3/خلية ضحايا الإرهاب.

## 2.2- مصلحة الميزانية و الممتلكات

- إعداد و تنفيذ الميزانية الأولية و التكميلية للولاية.
- إعداد و تنفيذ الحساب الإداري للولاية،الذي ينجز إبتداء من شهر مارس من كل سنة ،و ذلك لمعرفة مداخيل ونفقات الولاية خلال السنة.
- إنجاز سندات التحصيل الخاصة بالممتلكات الولاية مثل:كراء المحلات، السكنات و غيرها.
- دفع التعويضات عن المهام و التنقلات الخاصة بالسائقين و العمال التابعين للمصلحة.
- إعداد أجور ورواتب عمال الطرقات المسجلة في الباب رقم:904 تسديد الفواتير و تسوية وضعية الأشغال الخاصة بالتجهيز.
- إنجاز المشاريع التابعة للولاية و التي تعد كل سنة على حساب ميزانية الولاية و لها دفتر ملاحظات خاص بها و تتمثل في البنايات و التجهيزات الإدارية.
- منح إعانات و مساعدات لمختلف الجمعيات الشبابية، في المجالين الثقافي و الرياضي.
- متابعة تسديد فواتير تجهيز و تأثيث مقرات الدوائر و السكنات التابعة لها و دور الضيافة و الإقامة الرسمية.
- تسجيل جميع الحوالات والفواتير وكل كشوف الارتباط .
- تقسيم الفواتير حسب الأبواب و المواد ثم الأبواب الفرعية.
- تسيير الأجور و علاوات موظفي الولاية و الدوائر، سواء الدائمين أو المؤقتين.

- تسيير الميزانية اللامركزية للدولة فيما يخص مصاريف التسيير المختلفة مثل: الأدوات و اللوازم، التكاليف الملحقة (ماء كهرباء غاز).
- تكوين المتربصين(خارجي الجامعة و التكوين المهني و التمهين).
- و يندرج تحت هذه المصلحة ثلاث مكاتب هي:
- 1/مكتب ميزانية الدولة.
  - 2/مكتب ميزانية الولاية.
  - 3/مكتب الممتلكات

### 3.2- مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي و الصفقات و البرامج

و تقوم بالمهام التالية:

- المصادقة على المداورات الخاصة بالميزانيات و الحسابات المتعلقة بالبلديات.
  - المصادقة على المداورات المتضمنة إنشاء المؤسسات العمومية.
  - تنشيط و متابعة ممتلكات البلديات من ناحية كراء المحلات التجارية و كل الممتلكات التابعة للبلدية.
  - مراقبة و متابعة تطبيق القوانين السارية المفعول من حيث دراسة الميزانيات والحسابات بالبلديات.
  - تعتبر همزة وصل بين وزارة الداخلية و بلديات الدوائر .
  - متابعة البريد اليومي و الإجابة عليه.
  - تنصيب و متابعة القروض الممنوحة لفائدة البلديات .
  - التحليل المالي و الإحصائيات.
  - إعادة و متابعة الصفقات العمومية.
  - وضع حيز التنفيذ و التطبيق مختلف مصالح الولاية .
  - إنجاز البرامج المخصصة للولاية و بكل مصلحة .
- و تندرج تحت هذه المصلحة ثلاث مكاتب:
- 1/مكتب الميزانيات و ممتلكات البلديات و المؤسسات العمومية و البلديات
  - 2/مكتب الصفقات و البرامج.
  - 3/مكتب الإعلام الآلي

## خلاصة :

بعد ضبط منهجية البحث تم التوجه إلى الميدان بغية جمع المعلومات المطلوب جمعها عبر مقياس فعالية الأداء وفق إدارة ضغوط العمل، وتم تفرغها بالشكل الذي سيظهر لاحقاً في الفصل الرابع.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج  
الدراسة ومناقشتها

**تمهيد :**

يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة العمومية المراد بحثها، وقد تمكنا من إجراء الدراسة التطبيقية على مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة وعلى هذا الأساس تمّ المسح الاجتماعي لموظفيها الإداريين بعد الدراسة النظرية و تم تقسيم هذا الفصل إلى أقسام حسب المحاور الرئيسية في البحث و التي احتوتهم استمارة المقياس على مدى صدقها و ثباتها، ويتطرق لكل محور بنتائج تحليل بياناته المجمعة، ونتائج النقاشات قصد الاختبار.

أولاً: توزيع و صدق و ثبات أداة الدراسة1. توزيع أداة الدراسة

عدد الإستثمارات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النتيجة النهائية
المجموع	30	00	00	00	30
النسبة	100%	00	00	00	100%

## جدول رقم: 2

## يبين توزيع أداة الدراسة

حيث نجد أن جميع الاستثمارات قد وزعت على المبحوثين جميعهم و الذين يصل عددهم الثلاثين على حساب الحصر الشامل للعينة المختارة. و باعتبار أن أداة المقياس تفرض على الباحث المناقشات بعد إجابتهم فقد تم التوزيع بنسبة 100% بدون أي عائد أو مفقود أو مستبعد.

2. صدق و ثبات أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على أساتذة محكمين قصد تحكيمها وقد تم تعديلها وفق ما رأوه ضروريا لذلك و يخدم البحث كما يظهر في ملاحق البحث.<sup>1</sup> كما تم اختبار ثبات الأداة ضمنا عبر محورها الأول من الاستمارة الذي تعلق بإثبات العلاقة العامة بين إدارة ضغوط العمل وفعالية الأداء للحصول على درجة فعالية ستتطابق مع الدرجة التي تحصلها نتائج الفرضيات فيما بعد في عملية اختبارها وتفسيرها مع ضرورة الأخذ بنتائج المحور الأول للبرهنة على العلاقة الكلية التي ستجيب على أسئلة البحث ككل على حسب طريقة تنفيذ و تطبيق أداة الدراسة في مجملها العام.

<sup>1</sup> -أنظر الملاحق.

**ثانياً: النتيجة العامة المتعلقة بدرجة فعالية الأداء الوظيفي وفق إدارة ضغوط العمل.**

**عرض حساب درجة العلاقة الكلية**

عدد المبحوثين	درجة إثبات العلاقة العامة	درجة إثبات العلاقة بين إدارة ضغوط العمل الفردية و فعالية الأداء الفردي.	درجة إثبات العلاقة بين إدارة ضغوط العمل الفردية و فعالية الأداء الفردية	متوسط حساب درجة الفعالية العامة
30	25.23	71.87	52.00	149.10

**جدول رقم 3**

يوضح بيانات الدرجات المتحصل عليها من خلال تفرغ بيانات استمارة المقياس بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين تم حساب درجة الفعالية الكلية حسب ما اقتضته طريقة تطبيق المقياس و استنادا للمعادلة الكلية المبينة كالآتي:1

درجة الفعالية الكلية = مجموع [(درجة فعالية إثبات العلاقة العامة-7) + (درجة فعالية إثبات العلاقة بين إدارة الضغوط الفردية و فعالية الأداء الفردية-26) + (درجة فعالية إثبات العلاقة بين إدارة الضغوط التنظيمية و فعالية الأداء التنظيمية-47)] / عدد العينة(30).

وقد تم تقييد درجة نهائية بعد الحساب تقدر بـ149.1 درجة مسجلة في النمط (ج) أي درجة فعالية متوسطة على حسب ما يبينه الجدول رقم1 السابق<sup>2</sup>. وقد جاءت هذه النتيجة لعديد الأسباب التي ستظهر من خلال عرض نتائج المحاور السابقة كلها و التي حملتها أداة الدراسة مع بيان أثر كل المتغيرات (الجنس و السن و الأقدمية و المستوى التعليمي) في درجة فعالية الأداء وفق إدارة ضغوط العمل .

<sup>1</sup> -يرجى إعادة النظر لما تم تناوله سابقا في كيفية تطبيق المقياس في الفصل المنهجي.  
<sup>2</sup> -أنظر الفصل المنهجي.

ثالثاً: عرض نتائج العلاقة الخاصة بالفرضيات.

1- المحور الأول، إثبات العلاقة العامة بين إدارة ضغوط العمل وفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية المبحوثة.

بعد تجميع إجابات أسئلة المقياس في شكلها التفرغي الكامل و فيما يخص هذا المحور تحصلنا على الآتي:

المجموع	كثير	متوسط	ضعيف	الأسئلة
90	8	17	5	إدارة ضغوط المشاكل العائلية وعلاقتها بجمود التنظيم.
	13	15	2	
	11	17	2	
			10%	
	<b>%35.55556</b>	<b>%54.44444</b>		
60	12	16	2	إدارة الوقت وعلاقتها بالالتزام الوظيفي
	9	18	3	
	<b>%35</b>	<b>%56.66667</b>	<b>%8.333333</b>	
30	10	16	4	إدارة ضغوط التحرش الجنسي وعلاقتها بقيم المسؤول
	<b>%33.33333</b>	<b>%53.33333</b>	<b>%13.33333</b>	
30	6	17	7	إدارة الخطأ المهني و التسامح
	<b>%20</b>	<b>%56.66667</b>	<b>%23.33333</b>	
210	69	116	25	المجموع
100	32.8571428 6	55.2380952 4	11.4285714 3	النسبة المئوية

جدول رقم:4

يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الأول -إثبات العلاقة العامة-

## من النتائج نجد أن:

بند رقم 1 يعتقد الموظفون الإداريون من خلال النقاشات التي أعقبت إجاباتهم بأهمية إدارة ضغوط العمل المترتبة عن جمود التنظيم باعتباره احد المصادر الرئيسية للضغوط التي تعترضهم في مكان العمل ، كما نوهوا بأهمية الحد من مظاهره السلبية الخائفة كتصلب آراء المسؤولين وعدم التسامح فيما يخص تطبيق القوانين دون مراعاة الجانب الإنساني ومحتوى العلاقات الإنسانية والذي ينبغي أن تبنى على الاحترام والتقدير المتبادل ، و مع وجود جمودا تنظيميا واضحا بالمؤسسة المبحوثة على غرار ما يلاحظه الباحث و تعززه نسبة الشعور بالضغوط والتي وصلت إلى حدود %54.44 إلا أنه يجدر الإشارة بان العلاقة بين إدارة الضغوط العائلية بنوعها الفردي والتنظيمي تأخذ منحى تقديريا من قبل المسؤول المباشر وتختلف من شخص لأخر حسب طبيعة الشخص و قربه من المسؤول أو حسب تقدير المسؤول لذلك الشخص وتقديره للحالة المراد بحثها ،فمنح تراخيص الغياب و الدراسة و المشاركات في المسابقات الخارجية قد تعيق تنفيذ المهام المطلوبة وقد تخلق ضغوطا أخرى على المسؤول ولهذا يتم التعقل في مثل هذه الحالات حتى وإن وجد المبرر المناسب .حتى و إن استطاع الموظف تبرير غيابه بشهادة طبية في حالة ترخيص الغياب فالخوف من عواقب غضب المسؤول تظل هاجسا و تزيد من عبء العمل و تقلص من فهم الشخص لدوره في ظل تنامي الجمود التنظيمي.

و تعتبر هذه النتيجة تصب في مصلحة النتيجة التي تحصل عليها الباحث سعد بن معتاد عايد الروقي<sup>1</sup> و الباحث نايف بن فهد التويم<sup>2</sup>. في الدراسات السابقة حيث وجدوا أن نسبة مستوى الشعور بالضغوط متوسطا و أن أكثر الضغوط التي تواجه الأفراد يعود مصدرها إلى نمط الشخصية و علاقتها بالجو العائلي.

على العموم فإن إدارة ضغوط جمود التنظيم ككل و انعكاسها على السير الحسن للمؤسسة أمرا ضروريا لها يساهم في تخفيف أعباء العمل و يطور العمل بالمؤسسة

<sup>1</sup> -أنظر الدراسات السابقة ، ص18.  
<sup>2</sup> -أنظر الدراسات السابقة ، ص19.

ويحسن من أداء موظفيها بناء على المواقف التي يتعرضون لها، كل حسب تقديره المعرفي لواقع الضغوط التي يتعرض لها .

لقد جاء البند 2 ليوضح العلاقة بين إدارة الوقت والالتزام الوظيفي بشقيها الفردي الذي يخص الموظفين الإداريين أنفسهم والشق التنظيمي من وجهة نظرهم لمحاولة الكشف عن كفاءات التعامل مع القيادة في هذا الشأن والوقوف عن خصائص المناخ التنظيمي للمؤسسة المبحوثة وفق إدارة ضغوط العمل، حيث وصلت نسبة الشعور بالضغوط إلى 56.66% بمستوى متوسط نوعا ما مع وجود ما نسبته 35% من الموظفين الذي يشعرون بنسبة ضغوط عالية، و هي نسبة مرتفعة نوعا ما ، هذا كله مع وجود فهم واضح من طرفهم بمبادئ العمل و ضرورة احترام مواقيت العمل ، و العمل في إطار نسق زمني معروف جيدا مع أن هذا يتعارض تماما مع إجاباتهم المتتالية بالبند 4 المتعلق بإدارة الخطأ المهني والتسامح . و هذا يرجع إلى المشاكل المتعلقة بالمناخ التنظيمي داخل المؤسسة و قدرتها في السيطرة على تقاعس الموظفين في أداء أعمالهم ومهامهم المكلفون بها، و قد يكون الارتباط بين إدارة الوقت و فعالية الأداء الفردي و التنظيمي ارتباط سلبى طردي على النحو التالي :كلما كان هناك إدارة سيئة للوقت من قل الموظفين كلما كان هناك انخفاض نسبي في فعالية الأدائيين الفردي و التنظيمي مع وجود معرفة مسبقة بأهمية إدارة الوقت ، و هذا ما تمت البرهنة عليه من خلال هذا التحليل و ما عززته نتيجة الدراسة السابقة لصاحبها **جهد بن محمد الرشيد**<sup>1</sup> الذي أكد على الارتباط السلبى للعلاقة في عينته المبحوثة.

على الرغم من سعي الإدارة المباشر (حسب الملاحظة بالمشاركة) في الحفاظ على سير المؤسسة وفق القوانين المعمول بها دون الوقوع في الأخطاء خاصة في حالة حدوث مشاكل، وحثيئها المتواصل لردء الصدع الموجود كما هو واضح في البند 4، إلا أنها تفتقر إلى حس المراقبة الفعلية لسير العمل الوظيفي فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين، و الرغبة في العمل بفعالية خاصة لعمال مصلحة الموظفين كما هو موجود في البند 4 وهذا يعكس تفاعل القيادة مع الموظفين الإداريين دون غيرهم فيما يتعلق بالتسامح و التساهل في بعض الأمور، وهذا قد يخلق التمييز و التفريق بينهم و يزيد من

<sup>1</sup> -أنظر الدراسات السابقة، ص20.

حجم الضغوط تلك الضغوط التي تتولد عن طريقة الإساءة لمبدأ "المعاملة بالمثل وتحقيق العدالة التي يكفلها القانون" ، و هذا ما يخلق بعض الضغوط التنظيمية و التي تنعكس بدورها على الضغوط الفردية ، كما عززتها دراسة هدى صقر<sup>1</sup> التي أكدت على أن مستوى الأداء التنظيمي الغير فعال بإمكانه أن يستتب في ضغوط تنظيمية وفردية خطيرة لها علاقة بنمط القيادة والإشراف والسلطة، بحيث تتحول تلك الوظائف التنظيمية بحد ذاتها إلى مصادر مهمة من مصادر الظروف أي " تتعلق بتحديد و معرفة أنها هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط " كما ذهب إلى ذلك الأزاروس.

أما ما يتعلق بالبند رقم 3 فهو يقيس عامل مهم ومصدر رئيسا للضغوط في مكان العمل ألا و هو التحرش الجنسي وما يترتب عنه من استغلال واضح للإنسان والتمييز بينه كما يعكس نية خبيثة ومبيتة تحل علاقات العمل و تسيء إليها بما يجعل الإدارة عدى عن ذلك تصرفات تقوض استقرار الموظف وتقوده إلى الاحتراق ربما، مع الملاحظة المباشرة لجو المؤسسة يظهر جليا وجود هذه الظاهرة لكنه يظل وجوده سريريا نوعا ما كشفته إجابات الموظفين حيث وصل الشعور بالضغط إلى ما يقارب 53.33% و هذا ما يؤدي بدوره إلى ازدياد حجم الضغوط و عجز المنظمة على معالجة مختلف الأخطاء و الخلل الذي يترتب عنها ، و مع أن الدراسات في هذا الشأن تكاد تكون قليلة إلى أن هذه الدراسة تثبت دور التحرشات الجنسية في مضاعفة ضغوط العمل و تكشف مدى التعامل السري معها من قبل القيادة العليا، و قد يعطي انطبعا مجهولا في كيفية تقدير الأساليب الناجعة لمواجهة تلك الضغوط المرتبطة بالتحرش الجنسي باعتبارها تهديدا<sup>2</sup> خطيرا يمس أمن و استقرار المؤسسة من جهة ، و لكونه شعورا بالتعارض والغموض جراء قيام الفرد بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - أنظر الدراسات السابقة المساعدة ، ص 21.

<sup>2</sup> - عامل موقفي حسب ما ذهبت إليه نظرية التقدير المعرفي.

<sup>3</sup> - كما ذهبت إلى ذلك النظرية الاجتماعية.

معامل بيرسون	المجموع	التكرارات			العبارات
		كثير	متوسط	ضعيف	
0.999643	90	32	49	9	1
	60	21	34	5	2
0.821995	30	10	16	4	3
	30	06	17	7	4
<b>0.910819</b>	<b>210</b>	<b>29</b>	<b>116</b>	<b>25</b>	المجموع

الجدول رقم:5

### يوضح العلاقة الإرتباطية بين عبارات المحور الأول

على كل فإن بنود إثبات العلاقة العامة بين إدارة الضغوط و فعالية الأداء في المؤسسة حازت على نسبة شعور متوسطة بالضغوط قدرت ب 55.23% و هي نسبة معتبرة تشير إلى وجود علاقة قائمة بالفعل ، و هذا ما عززته معامل ارتباط بيرسون 0.910819 و الذي يعبر عن علاقة إيجابية طردية قوية في ظل تقاوم ضغوط العمل في المؤسسة المبحوثة و عجز الموظفين على الإدارة الكاملة لها وهذا يكشف مدى سيطرتهم على الوضع و تحكمهم في استقرارهم داخل المؤسسة وهذا سيظل خاضعا حسب النتائج إلى المناخ التنظيمي و قدرة القيادة العليا على تسيير المؤسسة وفق الاهتمام بإدارة ضغوط العمل ، مقارنة بالبنود التطبيقية الأخرى الشعور بالضغوط ضعيف بنسبة 11.42% ، و الشعور بالضغوط كثير جدا بنسبة 32.82% أيضا ، و هي نسبة مرتفعة قليلا تنذر بعواقب وخيمة في حالة ارتفاعها مجددا.

ما يضاف إلى تلك النتائج هو صدق أداة الدراسة بإثبات وجود علاقة بين إدارة ضغوط العمل و فعالية الأداء الوظيفي داخل مديرية الإدارة المحلية وهذا ما سيفتح المجال لتحليل نتائج الفرضيات الفرعية التالية و اختبارها بشكل جيد بناء على نتائج هذا المحور .

2- المحور الثاني، (إثبات الفرضية الفرعية الأولى) إدارة ضغوط العمل الفردية و علاقتها بفعالية الأداء الفردي للموظفين الإداريين

1.2:تحليل الفرضية الفرعية الأولى: لإدارة الضغوط الفردية علاقة بفعالية الأداء الفردي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

1.1.2:تحليل الفرضية المفسرة الأولى: إعادة بناء الشخصية لها علاقة بفعالية قدرات و مؤهلات الموظف داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

أ: تحليل بيانات المؤسسة

الأسئلة	ضعيف	متوسط	كثير
8- أعتد على نفسي في كل الأعمال لأنني قادر على التحكم فيها	2	18	10
	%6,66666667	60%	%33.33
9- أثق بشكل كبير في إمكانياتي وقدراتي الفكرية والعلمية حتى وإن لم تستغل بالشكل السليم.	1	16	13
	%3,33333333	%53.33	%43,33333333
10- أعرف نفسي جيدا أفضل مما يعرفه الناس عنها	2	17	11
	%6,66666667	%56,66666667	%36,66666667
11- أمرن نفسي على التركيز دائما للحفاظ على أداء الفعال	4	13	12
	%16,66666667	%43.33	%40
12- أتحكم في القلق الذي ينتابني من جراء حالات التفكير المزعجة حول العمل	5	12	13
	%16,66666667	%43.33	%40
13- أدون نوبات القلق التي تنتابني و أفحص الآراء المتعلقة بها.	3	16	11
	%10	%53,33333333	%36,66666667
14- أتخلص من حالات القلق تلك بتخصيص وقت للاستراحة و الاسترخاء في بيئة العمل و خارجها.	00	18	12
	%0	%60	%40
15- لدي القدرة على التغيير في نفسي و على الآخرين و في البيئة التي أعيش فيها.	6	16	8
	%20	%53,33333333	%26,66666667
المجموع	24	126	90
	240		
النسبة المئوية	%10	%52.5	%37.5
			10000.00%

الجدول رقم 6

يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني- الفرضية المفسرة الأولى-

## من النتائج نجد أن

البند رقم 8 كشف بشكل واضح نسبة الشعور بالضغط متوسطة قياسا بفعالية الأداء الفردية الموجودة و الإحساس بصعوبة الاعتماد على النفس و التحكم في المهام بشكل مشجع بنسبة ضغوط تقدر ب 60% من المبحوثين فيما يشعر 33.33% بنسبة ضغوط كثيرة ،لتسجل نسبة 6.66% النسبة الأقل للذين يشعرون بنسبة ضغوط ضعيفة و قد يكونون هؤلاء هم من يسجلون مستويات عالية من الأداء و الفعالية.

وقد يعود ذلك حسب المناقشات التي أعقبت الإجابة ربما في عدم قدرة الموظفين حقيقة على أداء أعمالهم الموكلة إليهم لعدة أسباب تتعلق بالجانب الشخصي ما تعلق بالقدرات و المؤهلات و الخبرات التي يحصلونها و أخرى تنظيمية تتمثل في قلة التوجيه المتحصل عليها من قبل المسؤولين و هذا ما يعيقهم من إثبات قدراتهم بالمهام الموكلة إليهم في جو تنظيمي لا يوفر ذلك، هذا ما أكد عليه بويستر<sup>1</sup> في نموذج المقدم للإدارات المحلية بشأن تقييم أداء العاملين فيما يخص عدم قدرتها على الإحساس الجيد بفعالية أداء موظفيها نتيجة لضعف تقييم الأداء عبر جوانب تحسين نوعية القرارات، تحسين نوعية الخدمة، تقليل التكاليف، تحمل المسؤولية من قبل المديرين، تحسين دافعية العاملين، زيادة تركيز العاملين على أهداف المنظمة.

وما تعلق أيضا باحتمالية عدم رغبتهم في أداء أعمالهم و انشغالهم بأمر حياتية خارج نطاق العمل فهم قد يستعملون هذه الحجة كمطية للتهرب و المزايدة ونسبة 33.33% ليست نسبة قليلة فهي تنبئ بخطورة كبيرة قد تخلق ضغوط أخرى تعيق سير الأعمال خاصة في حالة حدوث الأخطاء ، و هذا يرجع إلى صعوبة التحكم في الظروف البيئية المحيطة، و ضعف آليات المراقبة للتحكم في أداء العاملين و تحسين الأداء للسهر على تطبيق الأعمال الموكلة إليهم، على حسب ما تتم ملاحظته بالمشاركة من قبل الباحث.

ما تم تسجيله أعلاه تعززه إجابات المبحوثين على البند رقم 9 و 10 و الذي يكشف مدى ثقة الموظفين بشكل كبير بقدراتهم الفكرية و العلمية عندما حازت على نسبة شعور متوسطة بالضغط قاربت 53% من إجابات المبحوثين و الفاصل يقع في استغلالها

<sup>1</sup> - أنظر الدراسات السابقة ، ص19.

من قبل الجهة الوصية، في حين سجلت نسبة الشعور كثيرا بالضغط نسبة كبيرة لا يستهان بها تجاوزت %43، لتقف نسبة الشعور ضعيفة بالضغط عند حدود %4 و ليس ذلك فقط فلقد تم تسجيل نسب معتبرة مما يتعلق بالبند 10 المتعلق بمدى معرفة الموظفين بأنفسهم مقارنة بما يعرفه الناس عنهم إذ وصلت نسبة الشعور متوسطة بالضغط إلى %56.66 وهي نسبة ليست جيدة البتة عندما تتم مقارنتها بنسبة الموظفين الذين يشعرون بنسبة عالية قاربت %36.33 بحكم صعوبة تجنب الآخرين و عدم قدرتهم على الظهور بشخصيات مغايرة عن شخصياتهم الحقيقية خارج العمل وبحكم السنوات الطويلة التي قضاها مع معلومات كهذه قد تكون متوفرة عند الجميع سواء عن طريق المخالطة أو السماع فالأسرار التي يحملها الموظفون بقدر ما تكون مخبئة بشكل جيد فهي مكشوفة عند الزملاء مع الوقت حتى و إن كانت شخصية، وهذا ما يخلق الكثير من الضغوط الفردية التي تتعلق بانخفاض الثقة بالنفس و الاعتماد على الذات في أداء الأعمال حيث تعتبر هذه العوامل الفردية من بين المصادر الرئيسية للضغوط، على حسب ما جاءت به نتيجة الدراسة السابقة التي قام بها نايف بن فهد التويم 1.

هذا مؤشر آخر يبرهن على ما جاء في إجابات الموظفين على البند 15 فالعلاقات المتداخلة بين زملاء العمل تجعلهم يحسنون التصرف مع بعضهم البعض في حالات التعامل، مما يكسبهم خبرات معتبرة تجعلهم يبتعدون عن المشاكل و الصراعات نوعا ما، بما في ذلك القدرة على التعايش في ظل نسبة مقبولة من الاحترام و التقدير فيؤثرون في أنفسهم ويتأثرون كل حسب طبيعة عمله ومدى تعاطيه مع الاستجابات التي يظهرها الآخرون، ومع نسبة الشعور المتوسطة بالضغط في هذا البند 15 بنسبة %53.33 إلا أن نسبة الشعور الكثيرة بالضغط قاربت %26.66 و قد تعبر عن حالات التصادم و الصراعات التي تأخذ في أقلها طابعا متوترا بسبب الأخطاء المهنية وفي معظمها طابعا متفاوت العنف بسبب الأمور الشخصية، وهي تحدث عند النساء أكثر مما تحدث عند الرجال وهذا بدليل (الملاحظة بالمشاركة) عدد الصراعات العنيفة (عنف لفظي) التي حدثت في السنة الأخيرة و التي كانت في جلها صراعات وخلافات متباينة النابية و

<sup>1</sup> - أنظر الدراسات السابقة، ص 19.

العنف بين العنصر النسوي فيما بينهم وهذا يعود بطبيعة الحال إلى طبيعة التكوين النفسية و الجسدية .

قد تكشف هذه النتائج تدريجيا مدى تأثير الجانب التنظيمي على فعالية الأداء الفردي للعاملين. وقد يعود سبب ذلك حسب النقاشات إلى تعارض الموظفين مع فكرة استغلال قدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم بدون مقابل كما جاء في البند 9 حيث يرون أن العمل في المؤسسات العمومية يتطلب جهدا يسيرا يحافظ به الموظفون على ضمان مستقبلهم العائلي لا غير ، و أن العمل بجهد كبير في هذه الحالة قد يهيأ المجال واسعا للمسؤولين لتسلق الرتب على ظهورهم و حيازة المنافع و الحوافز دونهم.

حيث ان معظم الموظفين الذين يشعرون بنسبة ضغوط عالية حسب النقاشات قد تعرضوا للاستغلال من قبل مسؤوليهم ولم يستفيدوا شيئا سوى الندم ولم يحصدوا سوى العدم، في حين تبوأ مسؤولوهم مكانة جيدة مقابل ذلك الاستغلال، كما أنهم اقروا بأن ازدهار مستقبلهم ذلك يقف على مدى استثمار تلك القدرات و المؤهلات و الخبرات خارج مكان العمل كما جاء في البند 10. و هذا ما ذهب إليه سيليجر عندما أكد على أن طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة تميزا بينها و بين حالات القلق الناتجة عنها لتعبر عن العلاقة بينها وبين ميكانزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة ( كبت ، إنكار ، إسقاط ) 1 .

هذا كله تعززه أيضا إجابات المبحوثين على البند 11,12,13,14 المتعلقة بحالات القلق الموجودة و إن جاءت النسبة بالمجمل في خانة المتوسطة %50 فنسبة الموظفين الذين يتحكمون في قلقهم حول الأفكار المزعجة التي تنتابهم جراء التفكير في العمل لا تتجاوز %17 ونسبة كبيرة منهم %40 يشعرون بضغوط كبيرة نتيجة هذا القلق ، بسبب الخوف من فقدان عملهم أو خصم أيام من مرتباتهم وتسجيل إنذارات كتابية ضدهم خاصة مع توافد مسؤولين جدد في كل مرة ، وهم مهتمين بنوبات القلق التي تنتابهم بتخصيص أوقات للاستراحة خارج وداخل أماكن عملهم للتخلص من الشعور بالضغوط حيث وصلت إلى ما نسبته %60 متوسطة على العموم مقابل %40 من الموظفين الذين يفشلون دائما في التخلص من تلك النوبات المسببة للضغوط عن

<sup>1</sup> أنظر الخلفية النظرية للبحث، ص33.

طريق تخصيص وقت للاستراحة كما جاء في البند 14 ، كما أنهم لا يهتمون بتدوين تلك النوبات كطريقة لإيجاد الحلول كما جاء في البند 13، وهذا يدل على عدم اهتمام الموظفين بالطرق العلمية المستخدمة و المثبتة في هذا الشأن بحكم قلة إطلاعهم على المعلومات العلمية الحديثة التي تخصهم ، كما تكشف بوضوح عن قلة وعيهم بضرورة تخطي تلك النوبات التي قد تؤدي بحياتهم إلى الأمراض النفسية و الجسدية.

لقد أثبتت إعادة بناء شخصية الموظفين و تكييفها ضمن بيئة العمل علاقة كبيرة بفعالية قدراتهم و مؤهلاتهم داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ، إذ يضع الجانب التنظيمي بكامل ثقله على الفعالية الفردية برغم وجود نسبة شعور متوسطة بالضغط تكشف درجة فعالية مهمة :نقدر أيضا بالمتوسطة لان الأعمال تسير بشكل جيد وحالات الأخطاء ليست عالية مقارنة بحجم الضغوط.

لقد أثبتت إعادة بناء الشخصية كأسلوب مهم من أساليب مواجهة الضغوط إدراكا ووعيا بضرورة الاعتماد عليها في تحسين الأداء الفردي للموظف داخل المؤسسة العمومية باعتباره عنصر إنتاج مهم لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة على حسب نتائج العلاقة وليست على حسب آراء الموظفين أنفسهم ، و هذا ما عكس عدم التزامهم القوي و رغبتهم في السير باتجاه إدارة شاملة لضغوط العمل في إجابتهم في جميع البنود، يكشف أيضا عن جوانب متعددة من الضغط الناتج عن تضارب حاجات الموظفين فيما بينها ،ورغبتهم في تلبيةها اعتمادا على واقع الموضوعات البيئية المحيطة بهم و دلالاتهم المجمعة عن تلك الموضوعات كما يدركونها، و عندما يحدث تفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة لديهم فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا حسب نظرية النسق الفكري لمواري<sup>1</sup>.

وانطلاقا من هذا ينبغي أن ننوه بضرورة تضافر الجهود من أجل تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للتطبيق خاصة في حالة حدوث الأخطاء، بالرغم من الاعتراف بصعوبة التحكم في الأداء الوظيفي للموظفين فيما يتعلق بحالات التسبب والانضباط، وتنامي ظاهرة الصراع التنظيمي.

<sup>1</sup> -أنظر الخلفية النظرية للدراسة ، ص33.

2.1.2:تحليل الفرضية المفسرة الثانية : إدارة الوقت و علاقتها بفعالية إدراك الموظف لدوره داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

**ب: تحليل بيانات المؤسسة .**

الأسئلة	ضعيف	متوسط	كثير
16- أحتفظ بجدول للوقت بالنسبة لكل أسبوع يبين لي كيف سأقوم بتوزيع وقتي خلال الأيام القادمة.	5	17	8
	%16,6666667	%56,6666666	%26,6666667
17- أجد نفسي في وقت أحاول فيه تأدية العديد من المهام في نفس الوقت.	2	15	13
	%6,66666667	%50	%43,3333333
18- لدي أهداف واضحة لما أرغب في تحقيقه عندما أبدأ في أداء مهمة ما.	2	18	10
	%6,66666667	%60	%33,3333333
19- أجد وقتا للتخطيط للمستقبل بدلا من أن أفاجأ بالإحداث.	3	17	10
	%10	%56,6666667	%33,3333333
20- يجب علي أن أبقى متأخرا في مكنتي من أجل إنهاء عمل ما.	3	18	9
	%10	%60	%30
21- أعمل على العمل في أوقات راحتي في سبيل انجاز متطلبات عمل ما .	4%	16%	10%
	13,33333333	53,33333333	33,33333333
22- أقوم بتصنيف المهام و ذلك حتى لا أضطر إلى التحول من نوع واحد من العمل إلى آخر.	0	17	13
	%00	%56,6666667	%43,3333333
23- من الواجب علي أن أقوم باتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مكنتي و إدارة وقتي بصورة أكثر فعالية.	0	19	11
	%00	%63,3333333	%36,6666667
24- بإمكانني أن اصف نفسي على أنني شخص دقيق في مراعاة المواعيد.	3	14	13
	%10	%46,6666667	%43,3333333
25- أجد الوقت الكافي الذي يمكنني من التركيز في عملي.	2	21	7
	%6,66666667	%70	%23,3333333
26- توفير وقت كافي لانجاز المهام المكلف بها من خلال أداء الأعمال في حينها.	3	11	16
	%10	%36,6666667	%53,3333333
المجموع	27	183	120
النسبة	%8,18181818	%55,4545455	%36,3636364

الجدول رقم 7

يبين بيانات إجابات الباحثين المتعلقة بالمحور الثاني- الفرضية المفسرة الثانية-

من النتائج نجد أن:

هناك اعتقاد قوي من قبل الموظفين الإداريين بأهمية إدارة الوقت لما لها من فوائد عديدة تدخل ضمن التسيير الجيد للأعمال و المهام المكلفين بها خاصة تنظيمها بشكل جيد و السعي من أجل توزيعها بطريقة منظمة ومحددة تضمن لهم الفعالية وعدم التأخر في أدائها ، و على الرغم من أن نصف الموظفين يحتفظون بجداول للوقت يقومون من خلاله بتوزيع الأعمال إلا أن بقيتهم تشعر بنسبة معتبرة (كثيرا) من الضغوط نتيجة عدم استعمالها لجدول الوقت نهائيا%26 كما جاء في البند 16 وهي نسبة جديرة بالاهتمام تكشف عن مدى الاهتمام بالوقت من جهة و تشير إلى مدى إدراك هؤلاء الموظفين لدورهم داخل المؤسسة ، إذ يمثل الوقت واحترام مواعيد العمل و الالتزام بها خاصية مميزة تكشف مدى فعالية الأداء و تقيس مدى إدراكهم لعامل الوقت.

ويبقى السؤال في ما إذا كان احترام مواعيد العمل يدخل ضمن الواجبات ؟ لأن الواجب يعكس مدى التجاوب مع الحقوق و إن كانت نسبة الشعور متوسطة للضغوط به%63.33 كما جاء في البند 23 لأنهم حسب النقاشات يدركون أهمية الوقت وكيف له أن يتيح عملية التصرف الجيد و التعامل الإيجابي مع المواقف التي تستدعي سرعة في التنفيذ و الإجابة الشافية كي لا يقع الموظف في مشاكل أكبر منه مع المسؤولين و أصحاب الحاجات ، باعتبار أن الواجب يفرض على الموظف أداء مهمته عن أكمل وجه دون التفكير في عواقب التخلي عنه.عندما يكون القانون في صالح أصحاب القرار دائما وكفاءتهم في تقدير المواقف تعطي الانطباع الأمثل في احترام مواعيد العمل والحث على تطبيق القانون حرفيا في حالات الغياب و التقاعس عن أداء المهمات.

وقد تعكس فوضى المكاتب اللامبالاة وتعطي انطباعا سلبيا على صاحبه قياسا بحجم الأعمال المتأخر في تنفيذها،و الضغط الناتج عنها جراء المطالبة بإنجازها من قبل المسؤول أو صاحب الحاجة،و هذا ما يجعل الموظف في حالة حرجة و،و يصاب بنتائج سلبية من ورائها في حالة عدم تمكنه من إنجاز تلك المهام بسبب طبيعته في للعمل أو نتيجة لعدم إدراكه لدوره داخل المؤسسة ، و حسب النقاشات فمعظم الموظفين قد أثبتوا إصابتهم بأعراض ضاغطة يفشلون في التعامل معها كل مرة في حالة المهام الصعبة (حسب وصفهم) خاصة تلك المهام التي تأتي من الوزارة الوصية

تبدأ بالخوف و تنتهي بالإجهاد و يضطرون إلى التهرب منها حسب طرق عديدة بالعطل المرضية ، و طلب المساندة في أدائها، و هذا ما ذهب إليه سيلبي<sup>1</sup> في تفسيره للضغوط على أنها استجابة فسيولوجية تعكس دفاعا طبيعيا ضدها عبر ما أطلق عليه "مراحل الدفاع ضد الضغوط" و هي الفزع، و المقاومة ، و الإجهاد.

و من مظاهر تلك الدفاع التحجج من عدم قدرته (الموظف) على إنجاز المهام المطلوبة منه، وصعوبة إدراك دوره في المؤسسة، فلا يهتم بنظافة مكتبه و يترك الأمر كله على عاملة النظافة و في حالة عدم تواجد العاملة تجد المكتب في حالة لا يرثى لها و تتأكد تماما من أن صاحب المكتب غير مبالي بدوره و غير مدرك تماما من عدم قدرته على إنجاز المهام المطلوبة منه، وصعوبة إدراك دوره في المؤسسة، فلا يهتم بالوقت، وقد نجد العكس فالذين يهتمون بمكاتبهم و يسهرون على نظافتها تجدهم من الموظفين على العمل المحترمين لمواعيده المكملون لواجباتهم في وقتها وهذا ما تمت ملاحظته بالمشاركة.

ومع ارتفاع وتيرة العمل وكثرة أعبائه يسجل الموظف تعبيراً جيداً للضغوط خاصة به عندما تختلط عليه المهام و يجد نفسه مجبراً على أداء مهمتين بدل الواحدة كما جاء في البند 17 فإذا كان صاحب واجب فهو يعرف جيداً كيف ينظم وقته باستمرار و قد يسجل بذلك فعالية أداء ملفته للانتباه يدرك من خلالها موقعه من مكان عمله و يحقق مستوى عال من الإدراك مع حساب حجم العمل الموكل إليه و إصرار المسؤول عن الانتهاء منه ضمن ميعاد محدد ،

وبإمكان هذه الحالة أن تسبب ضغوطاً عالية على الموظفين تتعلق أساساً بصعوبة إدراك الموظف لدوره في خضم هذا الكم الهائل من الأوامر وحجم الأعمال الموكلة ، و هذا ما يعكس إجابات الموظفين على البند 17 و 24 الذين يشعر نصفهم بنسبة شعور متوسطة من الضغوط بنسبة قد وصلت إلى حدود 50% على غرار الموظفين الذين يشعرون بنسبة عالية من الضغوط 43.33% وهي نسبة قريبة جداً من نسبة النصف و هي مؤشر مهم على وجود لامبالاة بعامل الوقت و تقاعس واضح في أداء المهام وقد يعود السبب في ذلك حسب النقاشات و الملاحظة بالمشاركة أيضاً عطفاً على ما ذكر

<sup>1</sup> أنظر الخلفية النظرية، ص 29.

سابقا إلى عدم كفاءة الموظفين وتقصيرهم في هذا الجانب من جهة و إلى حجم الأعمال التي تصف بالمتوسطة أو السهلة نوعا ما من جهة ثانية و إلى الجوانب التنظيمية من عدة جهات أخرى ،و هذا ما يعكس إجابة الموظفين على البند رقم 18 الذي يتعلق بوجود أهداف واضحة للموظفين قبل أداء مهماتهم بنسبة شعور متوسطة من الضغوط %60 ،وقد ترتبط هذه الأهداف بشخصية الموظف و مدى إدراكه لدوره داخل المؤسسة كما تكشف مدى تنظيمهم لوقتهم وتوزيعهم لأعمالهم.

إن تحسين أداء الموظفين فيما يتعلق بتنظيم وقتهم وتنظيما استراتيجيا وفق إدراكهم الجيد لدورهم داخل المؤسسة يعطي الصورة المثلى عن سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو أداء أعمالهم بتقان و إتقان و العمل على ضرورة تنويع المسار المهني بعيد الحوافز المعنوية و التشجيع. فالعمل على معايير أخلاقية ثابتة تشجع فعالية الأداء فيما يخص إدارة الوقت مما يخفف تدريجيا من حجم الأعباء المتحصل عليها ويحد من المخاطر التي تحملها الضغوط و مع هذا كله فإننا نلمس عدم وجود رغبة حقيقية في الالتزام بالوقت ،مع وجود فهم واضح بمبادئ العمل بالمعايير السالفة الذكر.

مع هذا كله فإن التزام الموظفين باحترام الوقت و إدارته بشكل جيد يترك الكثير من علامات الاستفهام حول إدراك الموظف لدوره من خلال هذا المحور مع أنه أحرز نسبة شعور متوسطة للضغوط %55.45 و قريبا بذلك إلى حد كبير من تسجيل نسبة شعور عالية للضغوط %36.36 و هي نسبة محطاة للأمال.

**2-التحقق من صدق الفرضية الفرعية الأولى :** لضغوط العمل الفردية علاقة بفعالية الأداء الفردي من وجهة نظر الموظفين الإدارية بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

معامل الارتباط بيرسون	إدارة الوقت و علاقتها بمدى إدراك الموظف لدوره داخل المؤسسة			إعادة بناء الشخصية و علاقتها بفعالية قدرات ومؤهلات الموظف			المجموع
	كثير جدا	متوسط	ضعيف جدا	كثير جدا	متوسط	ضعيف جدا	
0.99834				90	126	24	
	120	183	27				النسبة
	%36,36	%55,45	%8,18	%37.5	%52.5	%10	

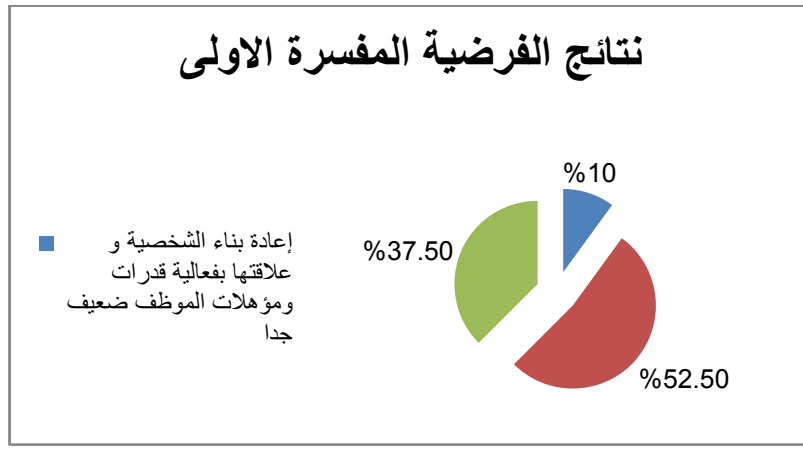
### الجدول التركيبي رقم 8 يبين صدق الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني-

#### من خلال نتائج الجدول نجد أن

الفرضية تحققت فإدارة ضغوط العمل الفردية بشكل مثالي يضمن فعالية الأداء الفردي بشكل مثالي وفق نتائج الفرضيات المفسرة من خلال إعادة بناء الشخصية لما لها من دور كبير في الحفاظ على فعالية قدرات ومؤهلات الموظف وتشجيعه على الإرادة الحرة في تخطي كل العراقيل التي تعترضه ،و نجد أن هناك نسبة شعور متوسطة بالضغوط حيث اقتربت نسبتها من %52.5 ونسبة شعور ضعيفة جدا بالضغوط %10 و نسبة شعور عالية بالضغوط قاربت %37.5 و هي نسبة مرتفعة و غير مشجعة على فعالية الأداء الفردي داخل المؤسسة مقارنة بالنسب الأخرى المسجلة في بنود المقياس، و يعود هذا التحقيق إلى العلاقة المتكاملة بين البعدين في زيادة مستوى الثقة في النفس و تشجيع الاعتماد أكثر على المؤهلات والقدرات الشخصية التي تستطيع أن تعدل سلوك الموظف و تسهم في زيادة فعاليته وفق ما تمليه عليه سمات الشخصية الجديدة.

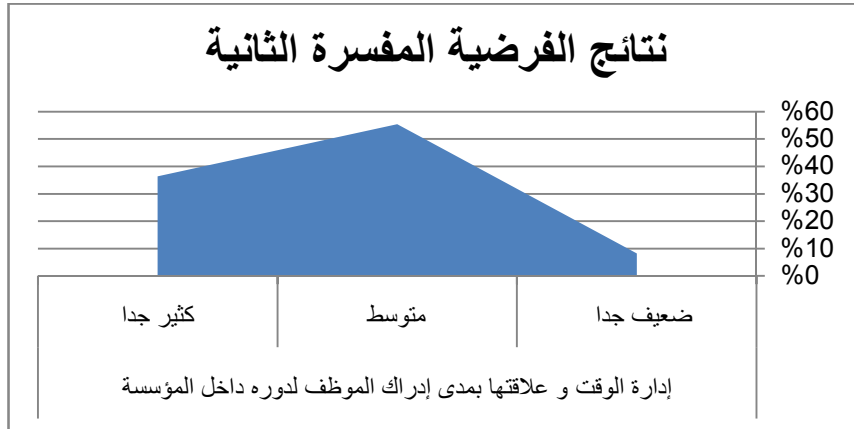
أما بخصوص الفرضية المفسرة الثانية فهي تكاد تكون نسخة كرتونية عن نظيرتها في نسبة الشعور المتوسطة بالضغط %55.45 وتعطي تمايزا واضحا للعلاقة بين البعدين فيما يخص بعد إدارة الوقت بما في ذلك الالتزام بمواعيد العمل و احترام إنجاز الأعمال و المهام الموكلة في وقتها و ذلك ما قد يخفف من شدة الضغوط الممارسة و يزيد من فعالية أداء الموظف من خلال إدراكه الجيد بدوره داخل المؤسسة وهذا ما يجعل العلاقة تسير إلى المستوى المتوسط .

و بالنتائج المحصل عليها نظير التحليل المنطقي للبيانات المحصل عليها من قبل المبحوثين عن طريق معامل ارتباط بيرسون 0.99834 و هو معامل مرتفع جدا نجد من خلاله بأن إدارة ضغوط العمل الفردية علاقة منطقية إيجابية طردية قوية بفعالية الأداء الفردي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.



الشكل رقم: 16

دائرة نسبية توضح نتائج الفرضية المفسرة الاولى المؤسسة المبحوثة



الشكل رقم: 17

منحنى بياني يوضح نتائج الفرضية المفسرة الثانية في المؤسسة المبحوثة

2-: المحور الثالث، (إثبات الفرضية الفرعية الثانية) لإدارة ضغوط العمل التنظيمية علاقة بفعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

2-2: تحليل الفرضية الفرعية الثانية: لإدارة الضغوط التنظيمية علاقة بفعالية الأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

2-2-1: تحليل الفرضية المفسرة الأولى: الإشراف الناجح له علاقة بفعالية الرقابة

داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

أ: تحليل بيانات المؤسسة

الأسئلة	ضعيف	متوسط	كثير
27- يقوم رئيسك بشركك على إنجازاتك و تشجيعك على مواصلة النجاح	4 %13,33333333	9 %30	17 %56,6666667
28- يقبل رفضك أو اعتراضات بكلمة (لا) عن العمل الذي تراه لا يدخل ضمن اختصاصك المهني.	1 %3,33333333	16 %53,33333333	13 %43,33333333
29- يدعمك عند طلب المساعدة دون حرج أو تردد و يشجعك على ذلك.	2 %6,66666667	15 %50	13 %43,33333333
30- يشجعك على المشاركة الجماعية في بعض الأعمال.	1 %3,33333333	18 %60	11 %36,6666667
31- عندما تخطأ يقنعك بأن الخطأ ليس عيبا بل تجربة و يمكن الاستفادة منها.	3 %10	18 %60	9 %30
32- تثق بشكل كبير في إمكانياته وقدراته الفكرية والعلمية.	2 %6,66666667	19 %63,33333333	9 %30
33- تميل إلى مناقشة بعض الأمور معه بدون أي عقدة لأنه يتفهم ذلك جيدا.	0 %0	17 %56,6666667	13 %43,33333333
34- يقوم بقبول اعتذارك عن المهام التي ترى بأنها قد تسبب لك ضغوط.	2 %6,66666667	17 %56,6666667	11 %36,6666667
35- يقوم المشرف باستشارتك فيما يخص بعض الأمور التي تدخل ضمن اختصاصك و يسمح لك بالمشاركة فيها.	5 %16,66666667	18 %60	7 %23,33333333
36- لا تشعر بالقلق عندما تتأخر في أداء الأعمال التي توكل إليك من طرفه.	4 %13,33333333	9 %30	17 %56,6666667
المجموع	23	166	111
النسبة	7.66667%	55.33333333%	37%

الجدول رقم 9

يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثالث- الفرضية المفسرة الأولى-

## من النتائج نجد أن

البند رقم 27 نجد أن القيادة الإدارية بالمؤسسة لا تسعى جزئياً إلى التركيز على شكر الموظف و تشجيعه باعتباره وسيلة رئيسية لتخفيف ضغوط العمل و طريقة مهمة من طرق التحفيز و هذا ما تعززه نسبة الشعور العالية بالضغوط لدى المبحوثين حيث وصلت إلى نسبة %56.66 حتى وإن كانت نسبة الذين يشعرون بنسبة متوسطة من الضغوط %30 و تدني مستوى الموظفين الذين يسجلون مستوى عالي من الفعالية مقابل نسبة الشعور الضعيف %13.33، و السبب يعود حسب النقاشات إلى تجاهل المسؤولين لذلك وعدم اهتمامهم بأهمية التشجيع و الشكر في رفع فعالية الأداء و هذا مرتبط بتطبيق القوانين إذ أن إيكال المهام و الأعمال يكون له صبغة أمر و ليست شخصية و بالتالي يصبح العمل واجبا بدرجة أولى بحيث لا تنتظر من المسؤول شركرك أو تشجيعك عن ماهو واجب، و بالتالي يكون رفض الموظف لأداء الأعمال التي لا تدخل ضمن اختصاصه المهني مجرد تدمرا متواصلا يسبب الإحباط فيما بعد بسبب رفض المسؤول ذلك الرفض المبرر وهذا ما يعكس نسبة الشعور المتوسطة و العالية بالضغوط %53.33 و %43.33 على التوالي، وليس ذلك فقط بل يؤدي ذلك على حسب ما جاء في البند 36 إلى تخوف معظم الموظفين من التأخر في أداء الأعمال الموكلة إليهم من قبل المسؤول بنسبة شعور عالية بالضغوط %56.66 وهذا يعود إلى تصلب رأي المسؤول وشخصيته وسوابقه في التعامل مع مثل هذه الحالات،

و هذا ما يخلق **الخلل الوظيفي** نتيجة المعوقات الوظيفية الناتجة عن تحول القوانين و القواعد الأساسية التي تستخدم من أجل تحقيق الأهداف إلى أهداف بحد ذاتها أو ما يسمى حسب "روبرت ميرتون"<sup>1</sup> بمرحلة استبدال الأهداف، هذا ما يحد من استجابة الموظفين الإداريين لمتطلبات عملهم، وينمي بينهم مشاعر العزلة و عدم المبالاة بما يجري داخل المؤسسة، خاصة في حالة حدوث الأخطاء و طلب تصحيحها، فالمسؤول دائما ما يلقي المسؤولية على الموظف المنفذ و لا يكثر بالجهد المبذول في تصحيح تلك الأخطاء بقدر ما يهتم بدرجة فداحة الخطأ و كذا لنوعه وعواقبه الأولية وهذا جزء من **الإشراف حسب النقاشات** الذي تشوبه النقائص و يعتريه الخطأ

<sup>1</sup> أنظر الخلفية النظرية للبحث، ص 34.

كما جاء في إجابات المبحوثين على البند 31 ، فالتعامل مع الموظفين باحترام يتيح العمل المنظم و يضمن الجودة و الفعالية و قد يسيء إلى سير الأعمال مستقبلا بدعوى الانتقام من المسؤول و المكر فيه بسبب تجاهل جهودهم في حالة الإجابة في الأعمال الموكلة .

وقد يعمد المسؤول أيضا إلى تعميم العقوبات في حالة رغبته في تطبيق القانون خوفا من المحاسبات و أخطاء العدالة كقضية ضبط احترام مواعيد العمل بالقوة فيظلم بذلك الذين يتم شكرهم و من يستحقون التشجيع و يجمع الكل تحت وصف المتقاعسين عن أداء الأعمال و يتراجعون في الأخير من إظهار أنفسهم و يقل مردودهم و فعاليتهم،سواء على علم بذلك من المسؤول أو بدون علمه ، و هذا يعتبر خطأ في الرقابة.

و هذا ما يفسر نتيجة البند32 و الذي يعكس نسبة شعور متوسطة 60% ما تعلق بالمستوى العلمي و الفكري للمسؤول وهذه نسبة تؤكد شكوك الموظفين في هذه النقاط وتخدم التناسب الطردي التالي " فكلما كان هناك اعتقاد كبير بمؤهلات المسؤول و مستواه العلمي كلما كان هناك ارتياح بنمط الإشراف الموجود و تقبل الرقابة المفروضة عليهم ولو كانت ذا نمط ديكتاتوري،و العكس صحيح " .

و لهذا فالمسؤول مع هذا الزخم المعرفي الكبير الذي يمتلكه يسعى في كل مرة إلى ابتكار أساليب إشراف جديدة و ترقية أساليب الرقابة داخل المؤسسة و ذلك قصد تلبية حاجياتهم المتزايدة،و هذا ما يندر في المؤسسة المبحوثة، و ذلك لوجود استجابة غير فعالة لشكاويهم و اقتراحاتهم،ما تعلق بتطوير أسلوب الاستماع إليهم ضمن الإطار القانوني و الشخصي مع وجود تقصير ملاحظ في البحث الدائم للتعرف على مدى رضا الموظف بنمط الإشراف السائد و مستوى الرقابة الموجودة، و لصلاية القواعد و القوانين المطبقة في المؤسسة،و هذا ما يجعل المشرف يبحث عن البدائل الصالحة في اخطي ذلك الخلل الوظيفي الحاصل ( يبحث عن مقولات عملية قابلة للتحقيق بغية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة).

وما يقترح على المؤسسة هو إجراء الدراسات المستمرة لقياس رضا الموظفين على فترات زمنية متفاوتة و إخضاعها إلى التحليل الإحصائي أكثر الاقتراحات المسجلة من قبل الموظفين الإداريين.

على كل فإن مؤسسة "مديرية الإدارة المحلية بالمسيلة تركز على الاهتمام بالموظف كعامل يقوم بأداء المهام و ليس كأولوية مهمة للحفاظ على الفعالية المطلوبة بنسبة شعور متوسطة بالضغط %55.33 على غرار تركيزها الكلي على أولوية الرقابة على حساب نمط الإشراف السائد ما تعكسه نسبة الشعور العالية بالضغط %37 ، لتبقى الفعالية التنظيمية للموظفين مرهونة بالاستنتاج الأول على حساب الاستنتاج الثاني بنسبة شعور ضعيفة جدا بالضغط %6.66 و هي نسبة تستدعي الاهتمام.

2.2.2:تحليل الفرضية المفسرة الثانية: إدارة التطوير التنظيمي وفعالية خطط

التطوير داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

الأسئلة	ضعيف	متوسط	كثير
37- يتحمل المسؤول عنك مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه .	5	15	10
	%16.66666667	%50	%33.33333333
38- يقدم المشورة و الرأي للموظفين العاملين لمساعدتهم في حل بعض المشكلات	1	23	6
	%3.333333333	%76.66666667	%20
39- يتخذ قرارات تؤثر على مصالح الآخرين من حولك	4	14	12
	%13.33333333	%46.66666667	%40
40- لديه مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معه في المصلحة.	3	21	6
	%10	%70	%20
41- يعمل على تقييم أعمالك بصفة عادلة تفاديا لسوء النية من طرفك .	1	21	8
	%3.333333333	%70	%26.66666667
42- أعتقد بأنه لا يخدم مستقبلي الوظيفي أن أبقى بالمؤسسة الي يعمل بها مسؤول مثل المسؤول عني..	3	17	10
	%10	%56.66666667	%33.33333333
43- ما يتوقع منه أكثر مما يملك من مهارات و قدرات	6	18	6
	%20	%60	%20
44- ليس لديه التدريب و الخبرة الكافيتين لضمان سير المؤسسة على الوجه الأكمل.	0	24	6
	%0	%80	%20
45- أحيانا يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ و القيم التي احملها	3	17	10
	%10	%56.66666667	%33.33333333
46- أحظى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى عال من الأداء.	3	14	13
	%10	%46.66666667	%43.33333333
47- أعرف أين أبحث أو اسأل عن المعلومات التي من المحتمل أن أحتاجها في عملي.	4	10	16
	%13.33333333	%33.33333333	%53.33333333
المجموع	33	194	103
النسبة	10%	58.78787879%	31.21212%

الجدول رقم 10

يبين بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمشور الثالث- الفرضية المفسرة الثانية-

## من النتائج نجد أن:

إن اعتماد إدارة ضغوط العمل التنظيمية بشكل كبير يساعد القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي للمؤسسة المبحوثة و يجعلها في وضع مريح في التعامل مع مختلف الضغوط المترتبة عنها بما في ذلك تحسين أداء المرفق العام وتطوير الخدمات الإدارية بما يضمن الجودة و السرعة في تنفيذ الأوامر بدون أخطاء فنية ومهنية فادحة و توجيه العاملين داخله إلى الأخذ بتوجيهاتهم قصد الحفاظ على مستقبلهم و مستقبل عائلاتهم. وهذا إن دل فإنه يدل على أن الوضع في المؤسسة المبحوثة مستقر فيما يخص هذا الجانب و يكون دائما و مستمر لان التطوير التنظيمي يقع على مسؤولية الوزارة الوصية من جهة و جمود القوانين الساهرة على ذلك .

مع الآخذ بالاعتبار نقص خطط تطوير مثبتة ومعمول بها وهي خاضعة للسياق العام المفروض عليهم من قبل الوزارة الوصية.و إن وجدت هذه الخطط فهي تتدرج ضمان النشاط الشخصي للمسؤول و دأبه في محاولة تحسين أداء مصالحته للسيطرة على الأعمال بشكل جيد و تقادي المشاكل و الأزمات.

و من المنطقي أن تأخذ أشكال متعددة منها:

- تشجيع تبادل المعلومات وتوفيرها
  - العمل على تقييم أداء الموظفين بصفة عادلة
  - تحمل المسؤولية تطوير أداء العاملين
  - تقديم المشورة و تقبل الآراء
- و هناك عدة عوامل تقيس مدى فاعلية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة إذا ما تم ربطها بتلك الأشكال و هي:
- مستوى أداء المسؤول و مدى الثقة في مؤهلات و قدرات الموظفين.
  - القدرة على متابعة تحقيق الأهداف
  - وضوح المعايير و المقاييس كأساس للرقابة
  - القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

إن توفير المعلومات المناسبة و السهر على انتشارها بشكل جيد يضمن السرعة في تنفيذ المهام ويسهل من عمليات اتخاذ القرارات و الاختيار بين البدائل في حالة استعصائها وتفادي كل العراقيل التي تأتي عندما لا تنتقل بنسق سريع ونزيه، فنسبة الشعور العالية بالضغط في المؤسسة المبحوثة %35.33 تكشف سلبيات احتكار المعلومات و تعرض فعالية الأداء التنظيمي للانخفاض و إن كانت في مجملها تسير باتجاه المتوسط %50، إذ تعد المصادر من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة حول ما إذا كان الموظفون الإداريين يمتلكون المصادر والأدوات التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء<sup>1</sup>.

إذ قيدت هذه النقطة حسب الملاحظة بالمشاركة<sup>2</sup> من أهم النقاط التي وقف عليها المسؤول الجديد لمصلحة الموظفين في اجتماع الموظفين يوم 2015/03/14، و القائل بضرورة تبادل المعلومات بين الموظفين و تشجيع تدفقها بشكل منظم خال من أي مظهر من مظاهر الاحتكار بعد أن أكد غياب هذه النقطة المهمة و الملاحظة بشكل واضح في مكان العمل.

فحالات الإعلان عن مسابقات التوظيف و موعد إصدار المحاضر النهائية للناجحين و التلاعب بنقاط الامتحانات تلعب دورا كبيرا في ازدياد حجم الضغوط على الموظفين وتسهل من عملية السخط و التذمر و الإحباط، و ليس ذلك فقط بل يعد التأخر في دفع التعويضات عن المهام و التنقلات الخاصة بالسائقين و العمال التابعين للمصلحة من الأسباب المدمرة لهم مما يجعلهم يعيدون التفكير جيدا في المرة القادمة عند استدعائهم و بالتالي امتناعهم عن أداء المهمات و الدخول في صراعات تكون محتملة بشكل كبير و من شأنها تغيير معادلات القوة داخل المؤسسة، و تفويض استقرارها التنظيمي و الفردي.

أما فيما يخص تقييم أداء الموظفين بصفة علمية تكون مستمرة و عادلة فتكاد تكون منعدمة و إن كانت موجودة و مبنية على الظن و خبرات التعامل نتيجة العلاقات القائمة بين الموظفين و المسؤولين، وهذا ما تعكسه نسبة الشعور المتوسطة بالضغط

<sup>1</sup> أنظر في الفصل الثاني من هذا البحث، ص88.  
<sup>2</sup> التقرير النهائي لاجتماع الموظفين حول واقع مصلحة الموظفين وتسيير شؤون الموظفين المنعقد بمكتب رئيس مصلحة الموظفين يوم 2015/03/14.

70% وهي نسبة تعود لذلك السبب المذكور أعلاه كما جاء في البند 41، هذا التقييم يساعد على الكشف على القدرة على متابعة تحقيق الأهداف بالمؤسسة المبحوثة وتوضيح مدى عزم الإدارة على تقييم موظفيها انطلاقاً من الأهداف المسطرة، وهي ليست أهدافاً فنية بقدر ما هي تقنية قياساً بمستوى فعالية الأداء التنظيمي الذي يسعى في كل وقت إلى ضمان الحد الأدنى من الأداء العام فقط.

ولهذا نجد أن معظم الفوائد المقيدة ضمن خانة فوائد تقييم الأداء<sup>1</sup> غائبة نوعاً ما في المؤسسة المبحوثة، و يتعلق الأمر برفع الروح المعنوية، إشعار العاملين بمسئولياتهم، الرقابة على الرؤساء، استمرار الرقابة والإشراف، تقييم سياسات الاختيار و التدريب.

إن تحمل مسؤولية تطوير أداء العاملين يكشف كذلك القدرة على تصحيح المسار الوظيفي عند اكتشاف الخلل ويعزز من مفهوم تدارك الأخطاء و صيانة المؤسسة منها على حسب قدرات ومؤهلات الموظف عن طريق التوجيه الجيد و السهر على تنظيم دورات تدريبية و تكوينية قصد رفع مستوى الموظفين و تحسين مردودهم الفني و المهني، حسب ما جاء في البند 37 و 40 و هذا يثبت أهمية تحمل المسؤول مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه بما يخدم المصلحة العامة و مصلحتهم الشخصية فيما يتعلق بضمان حق الترقية والتوجيه و التدريب.

و مع أن إجابات المبحوثين نحو الشعور بالضغط وصفت بالمتوسطة 50% إلا أن نسبة 32% من الذين يشعرون بنسبة ضغوط عالية جعلت من التطوير التنظيمي مجرد كلام خال من التطبيق إذا ما قورنت بإجابات المبحوثين على البند رقم 42 حيث وصلت نسبة الشعور العالية بالضغط نسبة 33.33% حول ما إذا كان الموظفون يتقنون بقدرات المسؤول العلمية و الفكرية و هي نسبة معتبرة تعبر عن مدى تكامل العلاقة بين المسؤولين و الموظفين حول ما إذا كانوا يعرفون ماذا يفعلون ويستطيعون أن يتحكموا في باقي العمليات مهما كانت درجة صعوبتها لأن التخطيط الفعال للتطوير داخل المؤسسة يُمكن القيادة من حساب الأخطاء و تدارك الصعاب من التطبيق، و يدعم اتجاهها في تطبيق الخطط بمثالية عالية وفق معايير مثبتة علمياً، و موجودة ضمن قائمة الأهداف المسطرة و المحددة زمنياً لتنفيذها، باعتباره ضرورة من ضرورات الوقوف

<sup>1</sup> أنظر الفصل الثاني، ص 92-93.

على مصداقية التطبيق و فعالية أدائها التنظيمي ،بما في ذلك تطوير آليات المراقبة اللازمة لمراقبة العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة ، و تفعيل الإجراءات التصحيحية و تحويلها إلى وقائية إذا تطور الأمر و تحكمت المؤسسة في التقنيات و الوسائل.

## 2-2: التحقق من صدق الفرضية المفسرة الثانية: لإدارة الضغوط التنظيمية

علاقة بفعالية الأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

معامل الارتباط بيرسون	إدارة التطوير التنظيمي وفعالية خطط التطوير			الإشراف الناجح له علاقة بفعالية الرقابة			
	كثير	متوسط	ضعيف	كثير	متوسط	ضعيف جدا	
	جدا		جدا	جدا			
0.978524	103	194	33	111	166	23	<u>التكرارات</u>
	31.21 %	58.78%	10%	37%	55.33%	7.66%	<u>النسبة</u>
	100%			100%			<u>المجموع</u>

الجدول التركيبي رقم 11  
يبين صدق الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث-

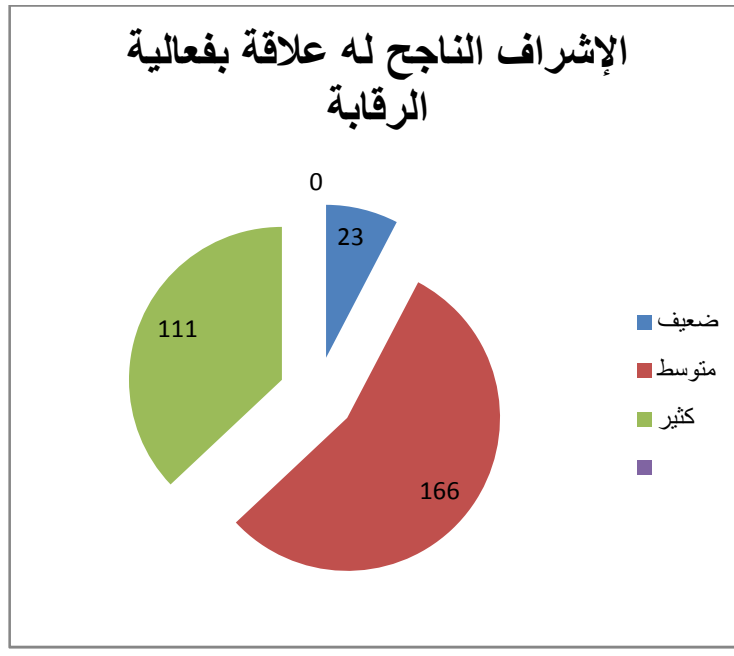
من خلال نتائج الجدول نجد أن

الفرضية تحققت ،إن التركيز على إدارة ضغوط العمل التنظيمية بشكل مثالي يزيد من فعالية الأداء التنظيمي بشكل مثالي وفق نتائج الفرضيات المفسرة من خلال علاقة الإشراف الناجح بالرقابة بحيث انه كلما كان هناك إشراف ناجح كلما كان هناك فعالية في الرقابة تضمن فعالية في الأداء التنظيمي،و نجد أن هناك نسبة شعور متوسطة بالضغوط حيث اقتربت نسبتها من 55.33% ونسبة شعور ضعيفة جدا بالضغوط 7.66% و نسبة شعور عالية بالضغوط قاربت 37% و هي نسبة مرتفعة و غير مشجعة مطلقا على فعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة مقارنة بالنسب الأخرى المسجلة في بنود المقياس، و يعود هذا التحقيق إلى العلاقة المتكاملة بين البعدين في زيادة مسؤوليات القيادة في توجيه الموظفين و قيادتهم بشكل فعال إلى ما هو جيد ما

يتعلق بتمية شخصية و مؤهلات وقدرات الموظفين العلمية و الفكرية و ضمان مستوى جيدا من الفعالية وفق أساليب الرقابة المطبقة و التي بإمكانها تعديل وجهات الانطلاق نحو تحقيق فعالية أداء معتبرة.

أما بخصوص الفرضية المفسرة الثانية فهي تعبر عن نفس العلاقة المتميزة بين البعدين كما جاءت سابقتها بنسبة الشعور المتوسطة بالضغوط %58.78 فيما يخص بعد إدارة التطوير التنظيمي، بما في ذلك التزام القيادة الإدارية بتحمل مسؤوليات تطوير أداء الموظفين كلهم و العمل على تقييمه بصفة علمية مستمرة و عادلة لضمان نجاح خطط التطوير المتبناة، بما في ذلك تحقيق أهداف المنظمة و صيانة معايير التطوير المعتمد سواء المعايير العلمية أو الفنية أو المهنية .

و بالنتائج المحصل عليها نظير التحليل المنطقي للبيانات المحصل عليها من قبل المبحوثين عن طريق معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.978524 و هو معامل مرتفع جدا نجد من خلاله بأن لإدارة ضغوط العمل التنظيمية علاقة إيجابية منطقية طردية قوية بفعالية الأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية.



الشكل رقم: 18

دائرة نسبية توضح نتائج صدق الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

### رابعاً: عرض النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية وعلاقتها بدرجة فعالية الأداء وفق إدارة ضغوط العمل المتحصل عليها من خلال المقياس العام

يتسم مجتمع البحث بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديمغرافية التي تناولتها الدراسة كما يمكن توضيحها فيما يلي:

#### أولاً: الجنس

يوضح الجدول رقم 15 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس كما يوضح درجة فعاليتهم و نوع النمط المحدد لتلك الدرجة من خلال طريقة تطبيق المقياس. و جاءت البيانات كالتالي:

الجنس	العدد	مجموع النقاط	درجة الفعالية	نوع النمط
ذكور	23	3237	140.7391	ج
إناث	7	1236	176.5714	ج
المجموع	30	4473	317.3106	

#### جدول رقم 12

#### يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بجنس المبحوثين

تضح من الجدول المبين أعلاه أن درجة فعالية الذكور ال(23) قد تجاوزت 140 درجة و نصف بقليل بعدد نقاط متحصل عليها وصل إلى حدود 3237 نقطة من مجموع الإجابات المسجلة. لتكون بذلك درجة فعالية أدائهم وفق إدارة الضغوط في مكان العمل في حدود فعالية متوسطة ضمن النمط(ج).

أما النساء ال(7) فقد سجلوا درجة فعالية متوسطة كذلك ضمن النمط(ج) إلا أنهم قد تفوقوا على الرجال قليلاً من ناحية إدارة الضغوط التي تحيط بهم نوعاً ما و ربما يرجع ذلك حسب المناقشات التي أعقبت إجابات المبحوثين إلى طبيعتهم التي تميل إلى الهدوء و عدم التسرع ناهيك عن عدم دخولهم في الصراعات و الاكتفاء بالتجنب و المراقبة من بعيد، مع وجود التزام فيما يخص احترام مواقيت العمل و احترام المسؤولين أكثر مما هو موجود عند الرجال.

ثانياً: العمر

يوضح الجدول الآتي ذكره توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر كما يوضح درجة فعاليتهم و نوع النمط المحدد لتلك الدرجة من خلال طريقة تطبيق المقياس، و إن يظهر عدم تكافؤ الفئات العمرية منطقياً إلى أن ظروف اختيار العينة و خبرات الأفراد المبحوثين و إدراكها لواقع الضغوط و فعالية الأداء تلعب دوراً مهماً في تقسيم الفئات كما سيظهر من خلال التحليل.

العمر	السنوات	العدد	مجموع النقاط	درجة الفعالية	النسبة المئوية الحقيقية	نوع النمط
ج	25-30	8	112 7	140.875	26.66666667	ج
ج	31-40	7	108 3	154.714 3	23.33333333	ج
ج	40-55	12	182 2	151.833 3	40	ج
ج	56-61	3	441	147	10	ج
ج	المجموع	30	447 3	148.6	100	ج

جدول رقم: 13

يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بسنوات العمر للمبحوثين

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين تمثلت في الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (40-55) بنسبة (40%) بدرجة فعالية تقدر ب 151.

لتليها بعد ذلك مباشرة الفئة الصغرى من 25 إلى 30 بنسبة (26.33%) بدرجة فعالية تقدر ب 141.

يليهم مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (31-40) بنسبة (32.33%) بدرجة فعالية تقدر ب 155.

و أخيراً الفئة الكبرى من (56-60) بنسبة (10%) و درجة فعالية تقدر ب 147.

بمتوسط درجة فعالية كلية تقدر ب 149 محتواة في النمط (ج) بفعالية متوسطة.

و تدل النتيجة السابقة على أن التنوع في متوسط أعمار أفراد مجتمع الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة و يخدم أهداف الدراسة من خلال التوزيع الذي وقف عليه الباحث

حيث ستضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة تجاه إدارة ضغوط العمل فضلا عن أن النسبة الأعلى التي تتراوح أعمارها ما بين (31-41) قد حصلت على درجة فعالية قدرت 155 درجة و هذا ما يثبت تركيز هاته الفئة جيدا إذ تعتبر في أوج نشاطها في العمل و كذا في التعامل مع المواقف ، قد يثبتون حزما كبيرا في التدخلات و الصراعات التي تجمعهم مع المسؤولين و يكونون قد حققوا مستوى كبير من الاستقرار مقارنة بالفئة الصغرى التي تتراوح أعمارها ما بين (25-30) بدرجة قدرت 141 و تعزى حسب المناقشات إلى خوف هذه الفئة كثيرا على مستقبلها المهني بواقع حدائتهم في شغل مناصبهم الحالية بالرغم من الاستقرار النسبي الذي يكونون قد تحصلوا عليه و ليس لعدم تمكنهم من فهم كل الأعمال و المهمات التي تسند إليهم بواقع أن مقر العمل يضمن لهم تعلم المهام بدون أعباء مع الوقت .

أما فيما يخص الفئة من (40-55) و الفئة (56-61) فدرجة فعاليتهم متوسطة كذلك و ذلك راجع لنوع العمل المسند إليهم و الذي يكون في الغالب سهلا نوعا ما مع تمكنهم المطلق من أدائه لحكم الخبرة المتحصل عليها مع رغبته في تجنب الضغوط بحكم تجهزه إلى التقاعد و الخروج من العمل بسلام.

### ثالثا: الأقدمية

يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية كما يوضح درجة فعاليتهم و نوع النمط المحدد لتلك الدرجة من خلال طريقة تطبيق المقياس.

الأقدمية	السنوات	العدد	مجموع النقاط	درجة الفعالية	النسبة المئوية الحقيقية	نوع النمط
أقل من 5	10	1459	145.9	33.33333333	ج	
من 6-17	7	1089	155.5714	23.33333333	ج	
من 18-35	12	1744	145.3333	40	ج	
36-40	1	181	181	3.333333333	ج	
المجموع	30	4473	156.9512	100		

### جدول رقم 14

#### يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بسنوات الأقدمية للمبحوثين

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين تمثلت في الفئة المنوالية من (18-35) بنسبة (40%) بدرجة فعالية تقدر ب 146.

لتليها بعد ذلك مباشرة الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (33.33%) بدرجة فعالية تقدر بـ 146.

يليهم مباشرة الفئة (6-17) بنسبة (23.33%) بدرجة فعالية تقدر بـ 156.6 و أخيرا الفئة الكبرى من (40-36) بنسبة (3.33%) و درجة فعالية تقدر بـ 181 بمتوسط درجة فعالية كلية تقدر بـ 157 محتواة في النمط (ج) بفعالية متوسطة. و تدل النتيجة السابقة على توفر عامل الخبرة لدى الأفراد مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين مما يجعلهم قادرين على تكوين دفاعات جيدة ضد ضغوط العمل التي تعترضهم، حيث تعتبر الخبرة من أحد العوامل المؤثرة في مدى نجاب الأفراد للضغوط و ضبط فعالية أدائهم وفق إدارة ضغوط العمل.

و إن جاءت فعالية الأداء منخفضة نوعا ما و محتواة في النمط (أ) بالنسبة للفئة الكبرى فهذا يعزى إلى كونه الوحيد في مديرية الإدارة المحلية الذي بلغ 37 سنة كخبرة و عدم مبالاته بالعمل أصلا و لكن يؤخذ عليه تساهل الإدارة في عدم تطبيق قانون الإحالة على التقاعد بحكم أن الموظف لم يصل إلى 60 من عمره بعد.

أما الفئة من (6 - 17) فيمكن القول أنها الفئة الأكثر فعالية مقارنة بالفئات الأخرى بحكم تجربتهم في العمل و تركيزهم العالي في أداء أعمالهم و ربما يكون السن مساعدا رئيسا على ذلك كما أفضينا في النقطة السابقة.

#### رابعا : المستوى التعليمي

نوع النمط	النسبة المئوية الحقيقية	درجة الفعالية	مجموع النقاط	العدد	المرحلة	المستوى
ج	13.33333333	130.75	523	4	متوسط	
ج	46.66666667	152.5	2135	14	ثانوي	
ج	40	151.25	1815	12	جامعي	
ج	100	156.9512	4473	30	المجموع	

#### جدول رقم: 15

يوضح بيانات درجة الفعالية مقارنة بالمستوى التعليمي للمبحوثين

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين تمثلت في الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة (46.66%) بدرجة فعالية تقدر ب 152.5.

لتليها بعد ذلك مباشرة الفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة (40%) بدرجة فعالية تقدر ب 151.25.

يليهم مباشرة الفئة ذات المستوى التعليمي متوسط بنسبة (13.33%) بدرجة فعالية تقدر ب 130.75.

#### **بمتوسط درجة فعالية كلية تقدر ب 157 محتواة في النمط (ج) بفعالية متوسطة.**

و تدل النتيجة السابقة على توفر مستوى تعليمي جيد يعكس تحكما كبيرا في الكتابة و التحرير و قدرة على الاستنباط والتبرير و كسب الخبرة يصبح طيعا مع الوقت مقارنة بالموظفين الذين انتهوا في مرحلة المتوسط ،حتى نسبة الجامعيين فهي نسبة كبيرة مقارنة بنتائج الجدول مما يجدر بنا القول ان درجة فعالية الأداء ترتبط وثيقا بالمستوى التعليمي كون الموظفين يستطيعون التحكم في قدراتهم الفكرية و العلمية حتى أسلوب التعامل يكون في حدود المستوى الأقصى من الاحترام و التقدير المتبادل بينهم . أما فئة الجامعيين فيمكن القول أنها الفئة الأكثر فعالية مقارنة بالفئات الأخرى بحكم تجربتهم في العمل و تركيزهم العالي في أداء أعمالهم و ربما يكون المستوى العلمي مساعدا رئيسا على ذلك كما أفضينا في النقطة السابقة.

# الفصل السادس

تفسير النتائج على ضوء  
الفرضيات والمقترحات

أولاً: تلخيص نتائج البحث على ضوء الفرضيات المعتمدة والبيانات الشخصية

### 1- النتائج الخاصة بالفرضيات:

كل الفرضيات تحققت باعتبار أن إدارة ضغوط العمل لها علاقة إيجابية طردية قوية بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، بمعنى "أنه كلما كانت هناك إدارة شاملة لضغوط العمل الموجودة في المؤسسة العمومية الجزائرية كلما كان هناك فعالية بالأداء الوظيفي بها، والعكس صحيح .

وهذا ما تمت البرهنة عليه من خلال تحليل بيانات المؤسسة المبحوثة حيث تجمدت درجة الفعالية في حدود الدرجة المتوسطة لتكشف عن بعض الأساليب الموجودة للتخلص من ضغوط العمل سواء الأساليب الفردية أو التنظيمية، ما تعلق منها بإعادة بناء الشخصية وإدارة الوقت وعلاقتها بفعالية قدرات الموظف ومؤهلاته العلمية والفكرية وما يترتب عليها من إدراكه لدوره داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن ثمة تحقيق الفعالية المرجوة للأداء الفردي الواجب احترامها.

وعلاقة الإشراف الناجح وإدارة التطوير التنظيمي بفعالية الرقابة وخطط التطوير المتبناة في تحسين العمليات التنظيمية داخل المؤسسة ومن ثمة تحقيق الفعالية المرجوة للأداء التنظيمي داخلها.

وانطلاقاً من هذا يمكن القول بأن مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة لم تتجاوز العجز المتمثل في وجود بعض الضغوط التنظيمية التي تتعلق بقصور الإمكانيات والمؤهلات التي تحقق حد أقصى من فعالية الأداء التنظيمي ولو بصفة جزئية، في حين سجلت المديرية وعياً جيداً من قبل موظفيها الإداريين بأهمية مواجهة ضغوط العمل خاصة الفردية منها، حيث تم إيجاد بعض الأساليب الجيدة في مواجهة

ضغوط العمل لديهم مهما كانت كتعزيز الثقة والاعتماد اكثر دون الأشخاص الآخرين والتدريب على احترام مواعيد العمل الرسمية والحرص على إدارة الوقت بما يتناسب مع الأطر القانونية المتعارف عليها في مكان العمل.

وعلى الرغم من وجود درجة فعالية وفق إدارة الضغوط توصف بالمتوسطة إلا أن الخوف يظل هاجسا كبير حول ما إذا كانت المؤسسة العمومية قادرة على تخطي عجزها فيما يخص التأثير السلبي المباشر للضغوط التنظيمية الملاحظة حيث تجاوزت نتائجه المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية عتبة 37% من مجموع النسب المتحصل عليها.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية المفسرة التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة، وهي نتائج أولية توصل إليها الباحث تقيس فعالية الأداء وفق إدارة ضغوط العمل إذا تم الاعتماد عليها وهي كالتالي:

- ✓ تساهم إعادة بناء الشخصية في تحقيق فعالية الأداء الفردي للموظف من خلال تنمية فعالية قدرات ومؤهلاته داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- ✓ تساهم إدارة الوقت في تحقيق فعالية الأداء الفردي للموظف من خلال فعالية إدراك الموظف لدوره داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- ✓ يساهم الإشراف الناجح في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية من خلال ضمان الرقابة وعزمها في تحسين الوظائف الإدارية قصد الدفع نحو تحقيق اتجاهات ايجابية فاعلة في ميدان فعالية الأداء التنظيمي.
- ✓ تساهم إدارة التطوير التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية من خلال ضمان فعالية خطط التطوير المتبناة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

## 2. النتائج الخاصة المتعلقة بالبيانات الشخصية وعلاقتها بفعالية الأداء وفق

إدارة ضغوط العمل.

جاءت كالاتي:

✓ تساهم طبيعة كلا من الجنسين النفسية والجسدية في الحفاظ على درجة فعالية أداء معينة وفق طبيعة تكوين الشخصية وطبيعة الظروف الملائمة، فالنساء يستطعن أن يتغلبن عن كل الضغوط الفردية والتنظيمية بتبني إستراتيجية التجنب، والرجال يستطيعون إقناع أنفسهم بالثقة و الاعتماد على النفس بتبني إستراتيجية المواجهة، وهذا ما يساهم في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي في حالة الإحاطة الشاملة بإدارة ضغوط العمل المترتبة وإدراك أهميتها في الحد من مخاطر تلك الضغوط.

✓ يساهم العمر في تركيز الجهود نحو تقادي ضغوط العمل وتحسين فعالية الأداء باستمرار مع وجود الخبرة الحياتية الكافية للتعامل مع الظروف التنظيمية من جهة وتسيير العلاقات الشخصية من جهة أخرى، حيث يميل الإنسان كلما تقدم في السن إلى الهدوء فالإتزان مع كثرة الأعمال ومدى تحكهم الجيد فيها، وهذا لا يعني العكس فيما يخص أصحاب العمر الصغير من الشباب فقد وجدت لديهم درجة متوسطة أيضا من الفعالية وهذا بسبب تركيزهم الجيد في هذه المرحلة مع ما يتماشى مع سلطة الضبط والخوف من ضياع مناصبهم وتقيد عقوبات ضدهم من قبل المسؤولين، كما يضاف إليهم عامل الحماسة الذي يشجعهم على التأقلم الجيد مع الضغوط.

✓ تساهم سنوات الخبرة الطويلة في إدارة ضغوط العمل بما يخدم فعالية الأداء بشكل جيد وقوي بحكم الخبرة التنظيمية التي يكتنزها الموظف، وبالتالي ضمان

كم كبير من المعلومات حول مكان العمل ونوعيته ومدى التركيز فيه مقارنة بأصحاب الخبرة القصيرة، مما يضمن له سرعة في تقبل الحوادث الطارئة ويكتشف له أساليب مواجهتها بشكل سريع ومقبول، وهذا محدد مهم من محددات الأداء وفق ضغوط العمل خاصة ما تعلق بحجم الجهد المبذول وكمية الخسائر التي يتكبدها وفق الضغوط التي تعترضه.

✓ يساهم المستوى التعليمي الجيد في ضمان التعامل الجيد مع الضغوط بحكم التحكم في المعلومات والسيطرة على كل المجاهيل التي تعترض رحلة الفهم والاستنباط في مكان العمل، وعلى الرغم من أن أصحاب المستوى الجامعي يمتلكون قدرا جيدا من إدارة الضغوط الفردية إلى أن الضغوط التنظيمية تظل تسبب لهم الكثير من المشاكل المتعلقة بالمسار المهني بحكم مناصبهم المتدنية التي لا تعكس مستواهم وتفكيرهم في الترقية وتسلق المناصب مع أنهم تحصلوا على درجة فعالية متوسطة على غرار الفئات التعليمية الأخرى.

### 3. النتائج العامة

✓ تمثل ضغوط العمل المؤثر الأبرز في فعالية الأداء وإدارتها بشكل سليم يحافظ على الحد الأقصى من المتطلبات اللازمة لتوكيد فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

✓ تعد الضغوط التنظيمية في بيئة العمل داخل المؤسسة العمومية الصفة الأبرز في كل ضغوط العمل و بإمكانها أن تؤثر على فعالية الأداء الفردي من خلال التدخل بين نفسية العامل والظروف التنظيمية الموجودة .

✓ أن بنية إدارة ضغوط العمل بشقيها الفردية والتنظيمية معدة للاستخدام مع وجود رغبة قوية من قبل القيادة الإدارية بتطبيقها توافيقا مع الظروف الملائمة لذلك.

- ✓ تعد إدارة ضغوط العمل الوصفة المناسبة لمواجهة كل العراقيل التي تعيق فعالية الأداء بالمؤسسة العمومية وهي بديل جيدا لكل العمليات التي تستهدف معالجة الخلل.
- ✓ تبين من خلال الدراسة بأن هناك اتجاه إيجابي متوسط للاهتمام بالعلاقة بين إدارة ضغوط العمل وفعالية الأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية وبأن هناك دراية بكل ما يتعلق بهذه العلاقة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة تختلف من شخص لآخر.
- ✓ تبين في الدراسة عدم تحقق بأن فعالية الأداء مسؤولية الجميع في المؤسسة العمومية واقتصارها على الأفراد فقط.
- ✓ تبين أن فعالية الأداء غير واضحة في المؤسسة بسبب عدم القيام بعمليات تقييم الأداء.
- ✓ ان المؤسسة تركز على الاهتمام بالموظف كعامل يقوم بأداء المهام و ليس كأولوية مهمة للحفاظ على الفعالية المطلوبة.
- ✓ عدم وجود إجراءات تصحيحية أو وقائية لأغلب الأخطاء التي تحصل في المؤسسة من قبل الموظفين بسبب ضعف إدراك أهمية تحسين مستوى الفعالية وأثره في تقليل حالات الخطأ الحاصلة في الأداء .
- ✓ تبين من خلال الملاحظة بالمشاركة بأنهم لا يمتلكون بطاقات وصفية كاملة على الموظفين يستطيعون من خلالها تقييم أدائهم بعدالة وإنصاف وبصفة مستمرة ودائمة.

## ثانيا: المقترحات البحث لتجاوز الإشكال القائم

إن النتائج التي خلصنا إليها في هذا البحث أعطت لنا صورة شاملة عن إدارة ضغوط العمل و دورها البارز في تحقيق فعالية الأداء، كما أن الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع سمحت لنا بإسقاط المعلومات النظرية على حالة مديرية الإدارة المحلية كأحد أبرز المؤسسات العمومية الجزائرية ، وهو ما مكننا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى فعالية الأداء وفق إدارة ضغوط العمل والتي نلخصها في ما يلي:

-اهتمام الأفراد بتطوير شخصياتهم و العمل على تحسين مستواهم الثقافي و العلمي بما يعزز من قدراتهم العلمية و يجسد مدى إدراكهم لدورهم داخل المؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

- تعزيز ثقفتهم بأنفسهم و التدريب على الاعتماد على النفس بشكل كبير وذلك من خلال تطوير مستواهم العلمي و الثقافي .
- تعزيز احترامهم للوقت و لمواعيد العمل ،و السعي من أجل تعلم إدارة الوقت بشكل جيد.
- العمل على تحسين فعالية الأداء الفردي من خلال الإهتمام بالصحة الجسدية و النفسية و العقلية .
- العمل على تحسين فعالية الأداء الفردي من خلال تطوير الضمير الشخصي و الجمعي بأهمية الحفاظ على الممتلكات العامة و السهر على صيانتها وعدم الإساءة إليها،و اعتبارها ملكية خاصة.
- تجنب الصراعات و النزاعات و العمل على تحسين العلاقات الشخصية بين الموظفين .

- تشجيع العمل في جو أخوي و القيام بزيارات ودية للمكاتب بين الموظفين بحيث لا تؤثر على وقت أداء العمل و المهام المكلف بها.
- الحفاظ على الملك العام كأنه ملك خاص، و تجنب اللامبالاة فيما يخص صيانة الوسائل و التجهيزات و تطوير التعامل القائم على المحبة و الاحترام.

-الإهتمام بالفرد داخل المؤسسة من قبل القيادة الإدارية العليا و العمل على تحسين مستوى أدائه باعتباره عنصر مهم وبدونه تتوقف كل عمليات المؤسسة و يمكن الإهتمام به من هاته النواحي:

- السعي من اجل تنمية قدرات الفرد على مواجهة ضغوط العمل من خلال التدريب و التوجيه عبر الدورات التدريبية و التكوينية في هذا الشأن.
- العمل على تطوير مستوى الوعي لدى الفرد بخطورة ضغوط العمل و محاولة كشفها له بما يتناسب مع حالته، و قد يأخذ هذا الوعي إشكالا عديدة من بينها دورات التوعية و ندوات الوعي المركز و ورشات العصف الذهني و ذلك تحت إشراف مختصين نفسانيين و اجتماعيين
- تنمية المستوى العلمي للفرد و توسيع مدركاته حول الظواهر السوسيوتنظيمية التي تحصل في مكان العمل و تشجيع المطالعة بإقامة مكاتب عمومية داخل المؤسسات و هذه ما ينقص.
- تشجيع البحث العلمي و تمويل الدراسات داخل المؤسسات العمومية و منح تراخيص الدراسة للموظفين الذي يودون ذلك بدون وضع أي عراقيل لهم تعيقهم على إكمال مشوارهم الدراسي.

- العمل على استغلال الإعلام في الكشف عن ضغوط العمل دخل المؤسسة و تفعيل إدارتها بشكل جيد وذلك من خلال تضمينه بدليل علمي و مناشير ثقافية قد تحد تدريجيا من سلبيات الضغوط.
  - العمل على صقل خبرات الموظفين ومؤهلاتهم و قدراتهم في العمل و ذلك بإعادة تصميم الوظائف و تنظيم المكاتب وفق طبيعة العمل ومستوى الموظفين.
  - صياغة سياسة إجرائية تأديبية جديدة و تضمينها بدليل الكشف عن الضغوط و العمل على تأديب العناصر التي تساهم في ضغوط العمل و تسيء إلى جمالية المحيط ونظافة المكاتب و التسبب و اللامبالاة، كأن تمنع الإدارة التدخين داخل المكاتب وذلك بتخصيص وقت قصير للتدخين خارجها، و أن تمنع رمي بقايا التدخين خارج الأروقة و داخل المكاتب.
  - إشاعة كل قيم المحبة و التسامح بين الموظفين، و السهر على القضاء على كل مظاهر العنف و النابية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- الإهتمام بالجانب التنظيمي داخل المؤسسة من قبل القيادة الإدارية العليا و العمل على تحسين مستوى أدائه و يمكن الإهتمام به من هاته النواحي:
- وما يُقترح على المؤسسة هو إجراء الدراسات لقياس رضا الزبائن على فترات زمنية متفاوتة و إخضاعها إلى التحليل الإحصائي أكثر الاقتراحات المسجلة من قبل الموظفين.

- استخدام نمط إشراف مناسب وخاضع للدراسة العلمية و كذا تفعيل الرقابة المناسبة لذلك النمط من الإشراف، كما يمكن الاستعانة بنمط الإشراف الياباني.
- تشجيع اللامركزية في تسيير المؤسسة و عدم الإكثار من المسؤولين وترقية المسؤولية الشخصية.
- العمل على تهيئة كل الظروف التنظيمية المناسبة، وتحسين نظافة المحيط و الإهتمام بتوعية الموظفين بهذه النقطة.
- محاولة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات والقضاء على احتكار المعلومة.
- تحمل مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين تحت الإشراف، والعمل على ضمان ترقيتهم ونموهم الوظيفي بكل عدالة و إنصاف.
- سن لوائح تنظيمية خاصة بالمؤسسة للحفاظ على النظام العام وتحسين الأداء التنظيمي، بما يكفل الاتصال المفتوح بين الموظفين والإدارة العليا، وقيادة الموظفين نحو التعامل الإيجابي.
- عقد ندوات و ورشات عمل تحت عنوان تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة وإشاعة الوعي للموظفين من هذه الناحية.

# الخاتمة

### الخاتمة

لقد انطوى مفهوم إدارة ضغوط العمل من خلال هذا البحث على مؤشرات عديدة و عالج جانبا مهما منها، من خلال ربطها ببعضها البعض، للخروج بإجابات شافية للأسئلة التي أنطلق منها، حيث تم التطرق إلى الفرضيات التالية :

- إدارة ضغوط العمل الفردية لها علاقة بفعالية الأداء الفردي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
- إدارة ضغوط العمل التنظيمية لها علاقة بفعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

هذه الفرضيات تحققت نسبيا طبقا للنظرية المتبناة ( النظرية الوظيفية ) التي تفترض إن عدم تناسب الأهداف المسطرة مع مختلف العوامل الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية التي تعترض سبيل المنظمة في محاولة تحقيق تلك الأهداف تؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على أداء العمل وتخلق ما يسمى بالانحراف الوظيفي أو "الخلل الوظيفي"، كما إن هذه الفرضيات قد فسرت على أساس الخلفية النظرية التي تركز على ضرورة توافق كل من الأهداف الرسمية والإمكانات المسطرة مع النسق القيمي والاجتماعي السائدين لتحقيق تلك الأهداف خاصة الحلول التي تستهدف القضاء على ضغوط العمل لكونها عائق يصعب إزالته.

و مما تقدم يمكننا الاستنتاج بأن إدارة ضغوط العمل وما تبعها من نتائج مهمة حول علاقتها بفعالية الأداء الوظيفي أصبحت تعد من بين الاستراتيجيات المهمة في تطبيق أهداف المؤسسات على اختلافها، وبذلك القضاء على مختلف العراقيل التي تقف في وجه تحقيق تلك الأهداف يعتبر أولى الأولويات بالنسبة إليها، وليس ذلك فقط بل أصبح من الضروري العمل على تطوير أساليب مواجهة الضغوط

## الخاتمة

---

وتحسين العمل بها لضمان مستويات عالية من الفعالية، بما في ذلك تضمين كل الأنشطة والعمليات بتلك الأساليب، مع ما يتماشى مع القيم و المعايير السائدة على اختلافها 0

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة المفاهيم الأسس المهام، دار العلوم الرياض 1983.
2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7، الإسكندرية، 2000.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
4. أحمد مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر. 2000.
5. توفيق عبد الرحمن: المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز التجهيزات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994 .
6. جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل، ايتراك للنشر والتوزيع، كلية آداب جامعة القاهرة، مصر، 2004 .
7. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفا للطبع، الإسكندرية، 2005.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الفرد والجماعات في منظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
9. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2001.
10. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
11. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، وائل للنشر، 2008.
12. رتيبة رجب عوض، ضغوط المراهقين ومهارات المواجهة: التشخيص

- والعلاج، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2001.
13. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، دار أسامة، ط1، الأردن ، 2009 .
14. سالم القحطاني و آخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية: مع تطبيقات على spss الرياض، 1421هـ.
15. سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط5، مكتبة الشقيري، الرياض.
16. فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دارالفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001 .
17. عامر خيضر الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في خدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2005.
18. عبد الرحمن أحمد هيجان، ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1419هـ.
19. ماريون أي هاينز، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، تر:محمود مرسي و زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
20. محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات لإدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 1999.
21. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
22. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
23. محمد مصطفى زيدان ،الإشراف و الإنتاجية ،عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1984.
24. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 .

25. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة موارد البشرية ، دار الجامعة للنشر وتوزيع ، الإسكندرية ، 2008.
26. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
27. ناصر عبد الله المعيلي، الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية مكتبة الربوة، الرياض، 2008.
28. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
29. نبيل الحسيني النجار و مرتضى مصطفى راغب ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة 1992.
30. هارون توفيق رشدي: الضغوط النفسية ( طبيعتها نظرياتها ) بدون ذكر الطبعة ، ط1، دار النشر ، 1999.
31. الهيبتي خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003 .

### الدراسات و البحوث

1. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ،العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا السعودية 2008
2. - جمال كعبار : ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم وتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، علم النفس ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2011.

3. الخليفة زياد سعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2007 .
4. عبد الرحمن شاعر الشريف، فعالية الإجراءات الأمنية إبان أزمة الخليج، رسالة ماجستير منشورة على الانترنت، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية 1409 هـ.
5. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا الطائف، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
6. عبد القادر كشيدة، جمهور برامج الأطفال في القنوات التلفزيونية العربية المتخصصة، دراسة ميدانية لعينة من الأطفال بمدينة المسيلة، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الليسانس، جامعة المسيلة، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2009.

### المجلات و الدوريات العلمية

1. أحمد السيد مصطفى، تخطيط عمليات الشرطة المفهوم والإدارة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 13، العدد 403، عمان 1989.
2. احمد ماهر، سلسلة ابني مهارتك وتدريب على كيفية التعامل وإدارة ضغوط العمل، دار الجامعة، الاسكندرية.
3. جميل فرج الله، دراسات تحليل الصراع الإداري وأهميتها في مجال الشرطة، الفكر الشرطي، المجلد 3، العدد 1994.
4. صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس العالوية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السنة 26، العدد 54، الرياض، 1985.

5. سمير احمد عسكر، متغيرات ضغط العمل، الإدارة العامة، ع1409، 60هـ.
6. فوزي عبد الخالق فائق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد67.68.
7. محمد الدسوقي، عبد العزيز الشافعي، ضغوط مهنة التدريس مقارنة بضغوط بعض المهن الأخرى و في علاقتها بالمعتقدات التربوية للمعلمين. المجلة التربوية، المجلد 12، العدد48،
8. مؤيد سعيد السالم، التوتر التنظيمي: مفاهيمه و أسبابه وإستراتيجية إدارته، مجلة الإدارة العامة، العدد68.1990.
9. لطفي راشد محمد، نحو إطار شامل لتغير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد75، السنة32، 1413هـ.
10. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و لتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
11. ناصر العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، الإدارة العامة، السنة21، العدد36، الرياض، 1403هـ.
12. وفية أحمد الهنداوي، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، السنة السادسة عشر، العدد الثامن و الخمسون، مسقط\_عمان، 1994.

الكتب الأجنبية

1 -Steven L Mcshane, organizational behavior, 6th ed, by McGraw-Hill Ryerson Limited, Canada, 2000.

2- Caponett, Amy Rebecca, "The Correlates of Work Role Stress with Employee Burnout, Engagement. and Turnover Intent in Non-Exempt Employees " PhD diss., University of Tennessee, 2012 .Pp120

# الملاحق

1. إستمارة المقياس

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث:

إن هذه الاستمارة تهدف إلى معرفة علاقة إدارة ضغوط العمل بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية الجزائرية، و ذلك في إطار انجاز الماستر تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، و أن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم عن طريق الإجابة بكل صدق و موضوعية، و ذلك بوضع الدرجة التي ترونها ملائمة من 1 إلى 7  
علما أن إجابتك ستظل سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية .  
ولكم منا فائق التقدير والاحترام لتعاونكم معنا.

إعداد الطالب:

عبد القادر كشيدة

تحت إشراف الدكتورة :

د/ وهيبة زلاقي

السنة الجامعية:

2015 / 2014

## البيانات الشخصية

الجنس:

السن:

المستوى التعليمي:

الأقدمية:

أولاً: إثبات العلاقة العامة بين إدارة ضغوط العمل و فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

<p>في هذه الحالة أشعر بضغوطات عمل تقدر بـ</p> <p>كثير جدا      متوسط      قليل جدا</p> <p>▽                      ▽                      ▽</p>	<p>ضع دائرة حول الرقم الموجود على يسارك والذي تقدم فيه أفضل وصف لك ان كنت تشعر بضغوطات في هذه الحالات.</p>
<p>7    6    5    4    3    2    1</p>	<p>1- لديك مشاكل عائلية حرجة وحالة سيئة من الأنفلونزا و مشاكل أخرى قاهرة هذا ما جعلك تشعر بالتعب حقا و الذي يمنع بدوره فعلا من أداء عملك .. هل تعلم أن المدير لن يقبل العطلة المرضية التي قدمتها و اعتذارك عن أداء بعض المهمات التي كلفك بها كزريعة لديك لطلب الإذن .. و هو الآن يهددك بخضم أيام من المرتب و إلحاق إنذار كتابي سيسجل في ملفك الإداري..</p>
<p>7    6    5    4    3    2    1</p>	<p>2- كنت قد بدأت العمل في مهمة كلفك بها مسؤولك المباشر " الصارم و الجاد " و هو يلح عليك الآن من أجل الانتهاء منها سريعا .. طلبت وقتا إضافيا و أعطيت موعدا بعد نصف ساعة ،في إثناء ذلك قررت أن تأخذ استراحة في احد المكاتب المجاورة أين يتواجد أحد أصدقائك ،خرجت من مكتبك و توجهت إليه و في لحظة أخذ منك بسرعة نصف ساعة و على الفور تذكرت مهمتك التي لم تنتهي منها بعد ، نهضت مسرعا و توجهت إلى مكتبك مرة أخرى ، و فجأة يدخل عليك مسؤولك المباشر فيجدك في مكتب صديقك و الظاهر أنه كان يبحث عنك.</p>
<p>7    6    5    4    3    2    1</p>	<p>3- بلغت عن طريق الهاتف من طرف مسؤولك المباشر بوجوب العودة إلى مكان عملك لغرض أداء عمل ما قد يكلفك غالبا في حالة عدم حضورك و قد قيد الحضور باقل من ساعة، و الظاهر أن مسؤولك المباشر ليس في حالة تردد البتة بشأن عرض ملفك على اللجنة التأديبية و أنت تعلم بأنه قد فعل ذلك مع احد الزملاء سابقا .</p> <p>تأهبت على الفور و ركبت سيارة (سيارتك أو سيارة أحدهم) كان الجو ممطر للغاية و السيارة يجب ان تخفف سرعتها بسبب الانزلاق و السائق كان يسعى بكل ما لديه من براعة إلى تجنب الانزلاق خارج الطريق.لقد تأكدت تماما بأن وصولك إلى مقر العمل سيتقرر فيما يقرب الساعتين و ليس الساعة كما قرره المسؤول)</p>
<p>7    6    5    4    3    2    1</p>	<p>4- كنت تلقى الاهتمام غير المرغوب فيه عدة مرات أسبوعيا من المشرف الجديد عليك أنت فقط من دون زملائك الآخرين ، و هو شخص (إمرأة أو رجل) معروف عليه(ها) بان سلوكه(ها) الجنسي غير سوي. إنه(ها) يحاول لمسك بانتظام على كتفك وتعليقاته على مظهرك تلفت الانتباه.</p> <p>كنت متأكدا تماما من أن سلوكه اتجاهك يعبر عن محاولته التحرش بك جنسيا فقط و ليست مجرد لفتات ودية يراد بها التعرف عليك لشخصيتك الرائعة في نظره .</p>

<p>7 6 5 4 3 2 1</p>	<p>5- قررت أنت وزوجك شراء بعض الأثاث الغالي بالتقسيط قبل عام واحد، لقد كنت مخططا تماما بأن يتم دفع الأقساط نهائيا لمدة 10 أشهر كاملة يكون الدفع فيها في الأول من كل شهر معتمدا بطبيعة الحال على راتبك الحكومي. ..سددت كل الأقساط ما عدى الشهر الأخير و تفاجأت بتحذيرات البائع القاضية باللجوء إلى الشرطة بسبب التأخر في دفع القسط الأخير من المبلغ المتفق عليه بالرغم من محاولاتك اليائسة في تهدنته و إرجاع السبب للتأخر في تحصيل أجرك بسبب الأخطاء المرتكبة في مصلحة المحاسبة و التخليص التي تنتمي إليها . ومنذ ذلك الحين و الخطأ لم يصلح و تم إبلاغك اليوم بقرار المحكمة القاضي بإمكانية متابعتك قضائيا في ظرف أقصاه 5 أيام ما لم يتم تسديد المبلغ .</p>
<p>7 6 5 4 3 2 1</p>	<p>6- إذا كنت دائما تصل متأخرا بنصف ساعة أو أكثر عن موعد العمل ( 08 صباحا) و قيدت بذلك صفة ملتصقة بك يتم ذكرها دائما من طرف المسؤول المباشر خاصة عندما تتم مقارنتها مع زميلك في العمل و الذي يصل بدوره دائما في الوقت المحدد. في وقت ما قدمت إلى مكان العمل و توجهت كالعادة إلى مكتب الأمانة العامة لإمضاء حضورك لقد تفاجأت بعدم وجود استمارة الحضور و قيل لك بأنها في مكتب المسؤول المباشر و الذي يقيد بدوره خصومات في هذه اللحظة للذين لم يحضروا على الساعة 08 صباحا. سمعت مسؤولك المباشر أثناء الحديث مع السكرتيرة و هو يناديك الآن بصفة حازمة .....</p>
<p>7 6 5 4 3 2 1</p>	<p>7- إذا كنت تميل إلى فعل بعض الأشياء بسرعة (المشي في الردهة أثناء التحاقك بمكتبك أو بمكاتب زملائك ، تجنب الحديث مع المسؤول المباشر و القريبين منه و غيرها من السلوكات التي تظهر بأنك متشنج من تصرفات المسؤول ) استوقفك مرة في الردهة و أنت تحمل كوب قهوة ثم ما لبث أن انتقد تصرفاتك اتجاهه بصفاقة لقد كان يعلم بما يدور في ذهنك و عاب عليك تصرفاتك التي سعيت من خلالها إلى محاولة تجنبه.</p>
	<p>المجموع: <math display="block">\sum n - 7 = \text{فعالية العلاقة}</math></p>

ثانيا : العلاقة بين إدارة ضغوط العمل الفردية و فعالية الأداء الفردي الوظيفي للموظفين.

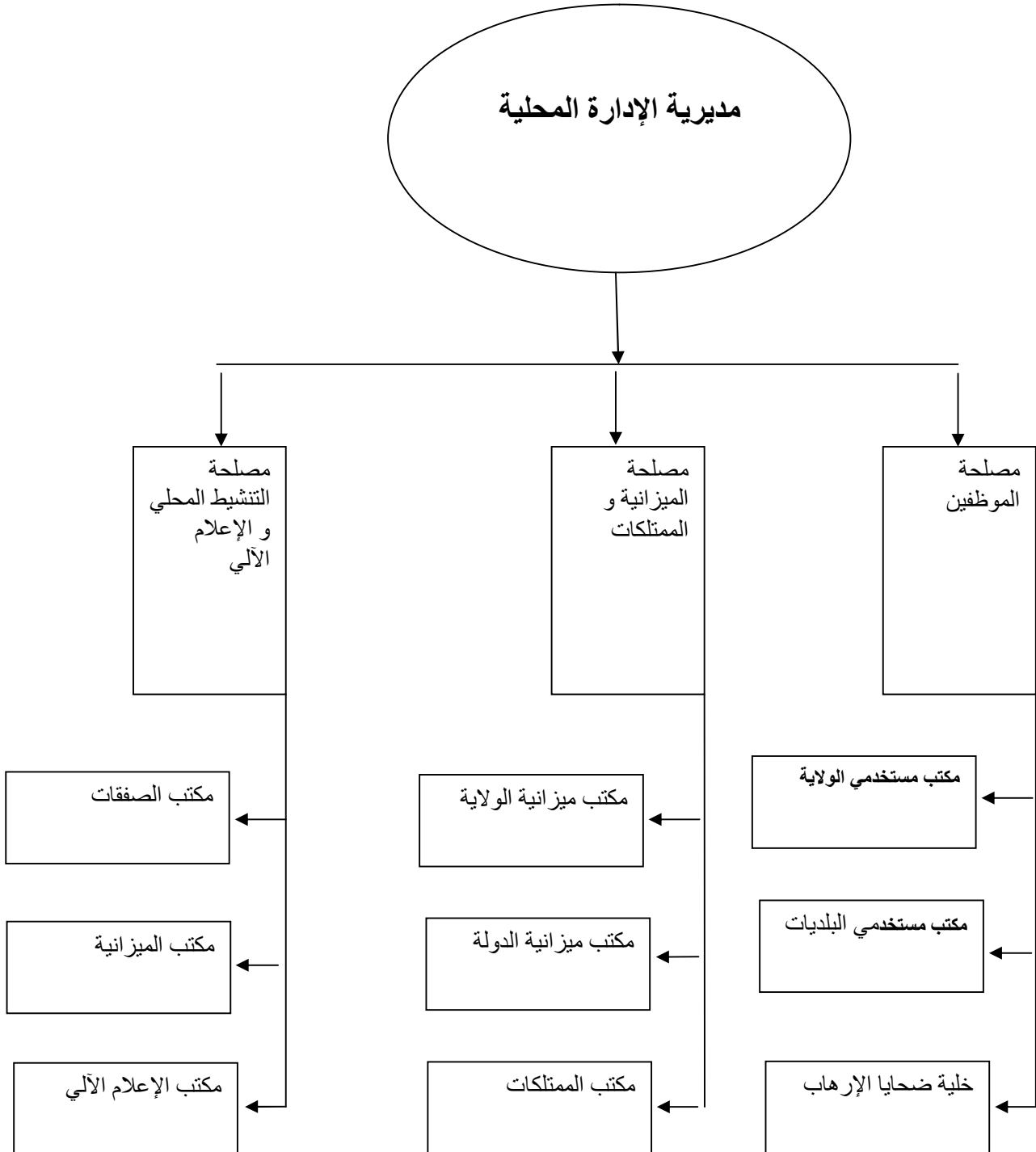
<p>في هذه الحالة أشعر بضغوطات عمل تقدر بـ</p> <p>قليل جدا      متوسط      كثير</p> <p>▽                      ▽                      ▽</p>	<p>ضع دائرة حول الرقم الموجود على يسارك والذي تقدم فيه أفضل وصف لك إن كنت تشعر بضغوطات في هذه الحالات حسب درجة الكم.</p>
<p>7    6    5    4    3    2    1</p> <p>7    6    5    4    3    2    1</p> <p>7    6    5    4    3    2    1</p> <p>7    6    5    4    3    2    1</p> <p>7    6    5    4    3    2    1</p> <p>7    6    5    4    3    2    1</p> <p>7    6    5    4    3    2    1</p>	<p><u>أ- الأسئلة الخاصة بإعادة بناء الشخصية و علاقتها بفعاليتها</u> <u>قدرات و مؤهلات الموظف داخل المؤسسة.</u></p> <p>8- أعتد على نفسي في كل الأعمال لأنني قادر على التحكم فيها .</p> <p>9- أثق بشكل كبير في إمكانياتي وقدراتي الفكرية والعلمية حتى و إن لم تستغل بالشكل السليم.</p> <p>10- أعرف نفسي جيدا أفضل مما يعرفه الناس عنها.</p> <p>11- أمرن نفسي على التركيز دائما للحفاظ على أداء الفعال</p> <p>12- أتحكم في القلق الذي يبتانيني من جراء حالات التفكير المزعجة حول العمل.</p> <p>13- أدون نوبات القلق التي تتناوبني و أفحص الآراء المتعلقة بها.</p> <p>14- أتخلص من حالات القلق تلك بتخصيص وقت للاستراحة و الاسترخاء في بيئة العمل و خارجها.</p> <p>15- لدي القدرة على التغيير في نفسي و على الآخرين و في البيئة التي أعيش فيها.</p>

ب- الأسئلة الخاصة بإدارة الوقت و علاقتها بفعالية إدراك الموظف لدوره داخل المؤسسة								
7	6	5	4	3	2	1	16- أحتفظ بجدول للوقت بالنسبة لكل أسبوع يبين لي كيف سأقوم بتوزيع وقتي خلال الأيام القادمة.	
7	6	5	4	3	2	1	17- أجد نفسي في وقت أحاول فيه تأدية العديد من المهام في نفس الوقت.	
7	6	5	4	3	2	1	18- لدي أهداف واضحة لما أرغب في تحقيقه عندما أبدأ في أداء مهمة ما.	
7	6	5	4	3	2	1	19- أجد وقتا للتخطيط للمستقبل بدلا من أن أفاجأ بالإحداث.	
7	6	5	4	3	2	1	20- يجب علي أن أبقى متأخرا في مكتبي من أجل إنهاء عمل ما.	
7	6	5	4	3	2	1	21- أعمل على العمل في أوقات راحتي في سبيل انجاز متطلبات عمل ما .	
7	6	5	4	3	2	1	22- أقوم بتصنيف المهام و ذلك حتى لا أضطر إلى التحول من نوع واحد من العمل إلى آخر.	
7	6	5	4	3	2	1	23- من الواجب علي أن أقوم باتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم مكتبي و إدارة وقتي بصورة أكثر فعالية.	
7	6	5	4	3	2	1	24- بإمكانني أن اصف نفسي على أنني شخص دقيق في مراعاة المواعيد.	
7	6	5	4	3	2	1	25- أجد الوقت الكافي الذي يمكنني من التركيز في عملي.	
7	6	5	4	3	2	1	26- توفير وقت كافي لانجاز المهام المكلف بها من خلال أداء الأعمال في حينها.	
المجموع:								
$\sum n - 26 =$ فعالية العلاقة								

في هذه الحالة أشعر بضغوطات عمل تقدر بـ							* إدارة ضغوط العمل التنظيمية						
كثير		متوسط		قليل جدا			لتجنب هذه الضغوط هل تقوم ب:						
▽		▽		▽									
							أ- الأسئلة الخاصة بالإشراف الناجح و علاقته بفعالية الرقابة داخل المؤسسة						
7	6	5	4	3	2	1	27-	يقوم رئيسك بشركك على إنجازاتك و تشجيعك على مواصلة النجاح.					
7	6	5	4	3	2	1	28-	يقبل رفضك أو اعتراضات بكلمة(لا) عن العمل الذي تراه لا يدخل ضمن اختصاصك المهني.					
7	6	5	4	3	2	1	29-	يدعمك عند طلب المساعدة دون حرج أو تردد و يشجعك على ذلك.					
7	6	5	4	3	2	1	30-	يشجعك على المشاركة الجماعية في بعض الأعمال.					
7	6	5	4	3	2	1	31-	عندما تخطأ يقنعك بأن الخطأ ليس عيبا بل تجربة و يمكن الاستفادة منها.					
7	6	5	4	3	2	1	32-	تثق بشكل كبير في إمكانياته وقدراته الفكرية والعلمية.					
7	6	5	4	3	2	1	33-	تميل إلى مناقشة بعض الأمور معه بدون أي عقدة لأنه يتفهم ذلك جيدا.					
7	6	5	4	3	2	1	34-	يقوم بقبول اعتذارك عن المهام التي ترى بأنها قد تسبب لك ضغوط.					
7	6	5	4	3	2	1	35-	يقوم المشرف باستشارتك فيما يخص بعض الأمور التي تدخل ضمن اختصاصك و يسمح لك بالمشاركة فيها.					
7	6	5	4	3	2	1	36-	لا تشعر بالقلق عندما تتأخر في أداء الأعمال التي توكل إليك من طرفه.					
7	6	5	4	3	2	1	ب-الأسئلة الخاصة بإدارة التطوير التنظيمي و علاقتها بفعالية خطط التطوير المتبناة داخل المؤسسة.						
7	6	5	4	3	2	1	37-	يتحمل المسؤول عنك مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه .					
7	6	5	4	3	2	1	38-	يقدم المشورة و الرأي للموظفين العاملين لمساعدتهم في حل بعض المشكلات .					
7	6	5	4	3	2	1	39-	يتخذ قرارات سلبية تؤثر على مصالح الآخرين من حولك.					
7	6	5	4	3	2	1	40-	لديه مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معه في المصلحة.					
7	6	5	4	3	2	1	41-	يعمل على تقييم أعمالك بصفة عادلة تقاديا لسوء النية من طرفك .					
7	6	5	4	3	2	1	42-	أعتقد بأنه لا يخدم مستقبلي الوظيفي أن أبقى بالمؤسسة الي يعمل بها مسؤول مثل المسؤول عني.					

## الملاحق

7	6	5	4	3	2	1	43- ما يتوقع منه أكثر مما يملك من مهارات و قدرات
7	6	5	4	3	2	1	44- ليس لديه التدريب و الخبرة الكافيتين لضمان سير المؤسسة على الوجه الأكمل.
7	6	5	4	3	2	1	45- أحيانا يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ و القيم التي احملها.
7	6	5	4	3	2	1	46- أحظى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى عال من الأداء.
7	6	5	4	3	2	1	47- أعرف أين أبحث أو اسأل عن المعلومات التي من المحتمل أن أحتاجها في عملي.
7	6	5	4	3	2	1	



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

