

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه "اقتصاد - ماناجمنت"

الشعبة : التسيير

التخصص : تسيير الموارد البشرية

رقم التسجيل : 45/G/06

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة

"دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميلية _ جيجل"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

إعداد الطالبة:

لبصير هند

تحت إشراف:

الدكتور مبيروك محمد البشير

لجنة المناقشة:

- | | | | |
|-------|------------------------|----------------------|--------------------------|
| رئيسا | جامعة منتوري - قسنطينة | أستاذ التعليم العالي | 1- أ.د. شمام عبد الوهاب |
| مقررا | جامعة جيجل | أستاذ محاضر | 2- د. مبيروك محمد البشير |
| عضوا | جامعة منتوري - قسنطينة | أستاذ محاضر | 3- د. بوخمخ عبد الفتاح |
| عضوا | جامعة منتوري - قسنطينة | أستاذ محاضر | 4- د. العايب رابح |

السنة الجامعية: 2008 / 2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

شُكْر وعرفان

الحمد لله المتفضل علي بنعمته التي لا تعد ولا تحصى، والشكر إليه أولاً وأخيراً

بقدرته أعانني علي إتمام هذا العمل المتواضع.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف

الدكتور محمد الرشيد مبروك

علي النطاق القيمة والتوجيهات السديدة في إعداد هذه المذكرة.

شكراً... لأعضاء اللجنة الموقرة... الأساتذة الأفاضل

شكراً... إلى كل مُعلمي وأساتذتي علي تنوير دروسنا للعلم والمعرفة، أخص

والذكر أساتذتي بجامعة جيل وقسنطينة.

شكراً... لإطارات وعمال شركة الخزف الصحي بالميلية علي تعاونهم معي.

شكراً... لكل من مد لي يد العون في إعداد هذا العمل المتواضع من قريب

أو بعيد.

إهداء

إلى اللذَّين لم يقصرا في تربيّتي وتعليمي...
شعلة الدرب... وبسمة الحياة...
أمي الغالية... أجمل مناداة في الوجود... أقرب الناس إلى قلبي...
مصدر العطف والحنان وسر نجاحي
أبي العزيز... مصدر القوة والعزم والثبات... ومعلمي أن مسافة الميل تبدأ
بالخطوة
حفظهما الله على طاعته... ومتعهما بالصحة والعافية...
وأعانني على برهما ما حبيت.
إلى أختي وأخوتي... سندي وذخري في الحياة...
إلى أستاذي الفاضل... الدكتور محمد البشير مبيروك.
إلى أستاذتي وزملائي بجامعة بني بيجل وقسنطينة.
إلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة
والأخوة خاصة أختي ليندة
إلى كل السائرين على طريق الهدى والحق...
أهدي عملي... وجهدي المتواضع
ثمرة جهودهم معي.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	المقدمة.....
02	الفصل الأول : الإطار النظري لضغوط العمل.....
03	تمهيد.....
04	المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل.....
04	المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل.....
04	أولا : تعريف ضغوط العمل.....
07	ثانيا : عناصر ضغوط العمل.....
09	ثالثا : النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل.....
11	المطلب الثاني : مراحل التعرض لضغوط العمل.....
11	أولا : مرحلة الإنذار.....
12	ثانيا : مرحلة المقاومة.....
12	ثالثا : مرحلة الإنهاك.....
13	المطلب الثالث : أنواع ضغوط العمل.....
13	أولا : الضغوط الإيجابية.....
14	ثانيا : الضغوط السلبية.....
15	ثالثا : مناطق تأثير ضغوط العمل والمقارنة بينها.....
18	المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل.....
18	المطلب الأول : نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل.....
18	أولا : النموذج متعدد الأبعاد.....
20	ثانيا : النموذج الثلاثي.....
21	ثالثا : النموذج الثنائي.....
22	المطلب الثاني : مصادر متعلقة بشخصية الفرد.....
22	أولا : نوعية شخصية الفرد.....

24ثانيا : العمر والجنس
24ثالثا : الخبرة
25المطلب الثالث : مصادر متعلقة بالعمل ذاته
25أولا : ظروف العمل
26ثانيا : عبء العمل
26ثالثا : دور الفرد
27رابعا : العلاقات في العمل
27خامسا : عملية اتخاذ القرار
30المبحث الثالث : ضغوط العمل : نظرياتها وطرق قياسها
30المطلب الأول : نظريات ضغوط العمل
30أولا : النظريات الجسمية
30ثانيا : النظريات الاجتماعية
31ثالثا : النظريات النفسية والسلوكية
31المطلب الثاني : طرق قياس ضغوط العمل
32أولا : إدراك الفرد
34ثانيا : قياس مصادر ضغوط العمل
34ثالثا : قياس الضغوط من خلال أعراضها
36خلاصة الفصل
37 الفصل الثاني : الأداء الوظيفي بين مؤشرات قياسه وأساليبه تحسينه.....
38تمهيد
39المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
39المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
39أولا : تعريف الأداء الوظيفي
41ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي
42المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي الفعال
42أولا : تصنيفات معايير الأداء الوظيفي

43ثانيا :أهمية استخدام مقاييس تصميم معايير الأداء الوظيفي
43ثالثا : مقاييس تصميم معايير الأداء الوظيفي
44المطلب الثالث :محددات الأداء الوظيفي
44أولا : الجانب الفني والإنساني
45ثانيا : التغيير في المفاهيم بالنسبة للمجتمع والمنظمة والفرد
45ثالثا : العوامل الفسيولوجية والاجتماعية
46المبحث الثاني : تحليل الأداء الوظيفي
46المطلب الأول : تخطيط الأداء الوظيفي المرغوب
47أولا : تعريف تخطيط الأداء الوظيفي
48ثانيا : عملية تخطيط الأداء الوظيفي
50المطلب الثاني : قياس الأداء الوظيفي الحالي
50أولا : مفهوم قياس الأداء الوظيفي
51ثانيا : مؤشرات وطرق قياس الأداء الوظيفي
53ثالثا : معوقات قياس الأداء الوظيفي
54المطلب الثالث : تحليل فجوة الأداء الوظيفي
54أولا : تعريف فجوة الأداء الوظيفي
55ثانيا : أنواع فجوات الأداء الوظيفي
58ثالثا : أسباب فجوات الأداء الوظيفي
61المبحث الثالث : تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
61المطلب الأول : أساليب تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
61أولا : مفهوم تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
62ثانيا : طرق تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
63المطلب الثاني : نماذج تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
63أولا : نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء
66ثانيا : النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء ومقاييسه
68ثالثا : نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري

71 خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال وكيفية
72	التعامل معها
73 تمهيد
73	المبحث الأول : سبل تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي
73المطلب الأول : التأثير الإيجابي
75المطلب الثاني : التأثير السلبي
76المطلب الثالث : التأثير الشرطي
78	المبحث الثاني : نتائج ضغوط العمل على الأداء الوظيفي
79المطلب الأول : نتائج ضغوط العمل على الفرد
79أولا : أعراض نفسية
80ثانيا : أعراض جسمية
83ثالثا : أعراض سلوكية
85المطلب الثاني : نتائج ضغوط العمل على المنظمة
85أولا : التكاليف المباشرة
88ثانيا : التكاليف غير المباشرة
	المبحث الثالث : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل لتحسين الأداء
91	الوظيفي
91المطلب الأول : استراتيجيات على مستوى الفرد
94المطلب الثاني : استراتيجيات على مستوى المنظمة
100 خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : انعكاس ضغوط العمل على أداء العمال بشركة الخزف
101	الصحي بالميلية - جيجل
102 تمهيد
103	المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية
103المطلب الأول : نشأة الشركة وأهميتها الاقتصادية

103	أولا : النشأة والتطور.....
104	ثانيا : المجال الجغرافي.....
104	ثالثا : الأهمية الاقتصادية للشركة وأهدافها.....
106	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي.....
107	أولا : المديرية الرئيسية.....
108	ثانيا : مديرية الإدارة والمالية.....
110	ثالثا : مديرية الاستغلال.....
111	المطلب الثالث : التعريف بالعملية الإنتاجية.....
111	أولا : المواد الأولية.....
113	ثانيا : منتجات الشركة.....
113	ثالثا : مراحل العملية الإنتاجية.....
115	المبحث الثاني : الاستبيان ومجال الدراسة
115	المطلب الأول: حدود الدراسة وتصميم الاستبيان.....
115	أولا : حدود الدراسة.....
116	ثانيا : تصميم الاستبيان.....
118	المطلب الثاني : اختبار الاستبيان.....
118	أولا : الصدق الظاهري للاستبيان.....
119	ثانيا : الصدق البنائي للاستبيان.....
120	ثالثا : ثبات الاستبيان.....
121	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....
122	أولا : العمر.....
123	ثانيا : الحالة الاجتماعية.....
124	ثالثا : المستوى الدراسي.....
125	رابعا : سنوات الخبرة.....
126	خامسا : متوسط الأجر الشهري.....
127	المبحث الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

127	المطلب الأول : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني.....
127	أولا : ظروف العمل.....
128	ثانيا : غموض الدور وصراعه.....
129	ثالثا : عبء العمل.....
129	رابعا : العلاقات في العمل.....
130	خامسا : المشاركة في اتخاذ القرار.....
131	المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثالث.....
131	أولا : الغياب والتأخر في العمل.....
132	ثانيا : حوادث العمل.....
132	ثالثا : دوران العمل.....
134	رابعا : الروح المعنوية.....
134	خامسا : الرضا الوظيفي.....
135	المطلب الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الرابع.....
135	أولا : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد.....
136	ثانيا : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الشركة.....
138	المبحث الرابع : اختبار فرضيات البحث
138	المطلب الأول : اختبار الفرضية الأولى.....
139	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية.....
143	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة.....
147	المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرابعة.....
152	خلاصة الفصل.....
153	الخاتمة.....
154	النتائج والاقتراحات.....
157	قائمة المراجع.....
165	الملاحق.....
178	الملخص.....

المقدمة :

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية تطورات لم يشهدها من قبل، شملت تغيرات عميقة، شاملة وسريعة في أسلوب الحياة؛ فتحديات هذا العصر باتت تحيط بكافة أبعادها التي لم تعد تسمح بالسكون. والإنسان في بحثه عن الاستقرار والأمان وتلبية متطلبات الحياة يسعى للتكيف مع متغيراتها واستثمارها لصالحه من خلال مضاعفة نشاطه اليومي، وحين يعجز عن تأمين احتياجاته اليومية تبدأ الصراعات مع الذات التي تخلق ضغوطا.

هذه الضغوط التي تواجه الإنسان هي نتاج التقدم الحضاري الذي يستهدف النفس البشرية فيحملها أعباء فوق طاقتها، ويترجم في أعراض واضطرابات نفسية وجسمية تصيبها. ولأن الإنسان يعيش في محيط يؤثر ويتأثر به، فإن محصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي الناتجة عن الضغوط تظهر في العديد من مظاهر الاختلال في سلوكه مع عائلته وفي المنظمة. وعلى مستوى هذه الأخيرة قد يتأثر إنتاجه وأداؤه لأعماله ويحد من قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويأتي هذا الضغط من مصادر مرتبطة بالعمل لأن الفرد يقضي جل وقته فيه، كما يأتي من البيئة المحيطة به خارج العمل.

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل سببا مهما في تحميل المنظمات تكاليف ضخمة كانت في غنى عنها على المستويين المادي والبشري، فمثلا نجد الاقتصاد الأمريكي كلفته خسارة تبلغ 200 بليون دولار، وتشير التقارير أيضا إلى تكاليف عالية في دول العالم الصناعي. وفي مجال صحة الإنسان، 80% من مجموع الأمراض التي يعاني منها الناس سببها ضغوط العمل.

ووعيا من المنظمة بالنتائج السلبية التي قد تُلحقها ضغوط العمل التي يواجهها العمال، وجب عليها المساهمة في القضاء على هذه الأخيرة أو على الأقل التخفيف من حدتها لبلوغ مستويات مرضية من الأداء الوظيفي، على اعتبار أن هذا الأخير أساس استمرارها في عالم تسوده المنافسة والبقاء فيه للأقوى.

ويعتبر موضوع الضغوط في بيئة العمل من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع والعلوم الطبية، لذلك كثرت واختلفت البحوث والمؤلفات التي تتناوله باختلاف مجال اهتمام كل باحث، وتركز هذه الدراسة على آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للأفراد لما لهذا الأخير من انعكاس مباشر على الأداء الكلي للمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها.

1- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول عنصرين رئيسيين هما ضغوط العمل والأداء الوظيفي، فهي تحدد أهمية الضغوط لدى العمال وسبل مواجهتها لرفع مستويات الأداء الوظيفي. تثير الأهمية النظرية لهذه الدراسة الجوانب المعرفية، التي يمكن أن تضاف إلى المكتبة الجامعية في مجال ضغوط العمل والأداء والعلاقة بينهما، وتسعى إلى التعرف على أهم مصادر هذه الضغوط ومحاولة قياسها، والإستراتيجيات الموضوعة للتقليل من حدتها.

لدى فإن الأهمية التطبيقية تكمن في إمكانية استفادة المسؤولين بشركة الخزف الصحي بالميلية_ جيجل، من المعلومات الدقيقة والحديثة التي توفرها النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة في مستويات ضغوط العمل، وذلك تمهيدا لوضع الآليات العملية التي تتناول توفير الوسائل لعلاج هذه الظاهرة والحد من أخطارها.

2- أسباب اختيار الموضوع :

وقع الاختيار على هذا الموضوع لعدة اعتبارات موضوعية، من شأنها أن تدفع الباحث في هذا المجال للتوصل إلى نتائج عملية وهادفة، ومن أهم هذه الاعتبارات مايلي:

- ✓ تزايد أهمية المورد البشري في المنظمات المعاصرة كأساس للتميز، وبالتالي الاهتمام به وحل مشاكله لتحقيق أهدافها.

- ✓ تعقد الحياة الحديثة وتزايد مسؤولية الأفراد في العمل، مما جعلهم يعيشون تحت وطأة الضغوط اليومية في الحياة العملية، وبالتالي كان لزاما البحث عن مصادر هذه الضغوط ومعرفة مدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي لإيجاد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.
- ✓ رغبة التعمق في إجراء دراسة متوسعة حول هذا الموضوع، خاصة وأنه تم التعرض إليه كبحث شخصي في إطار البحوث المقدمة لنيل شهادة الماجستير.
- ✓ قلة الدراسات الميدانية المتعلقة بربط ضغوط العمل بالأداء الوظيفي للعمال.

3- إشكالية الدراسة :

إن موضوع ضغوط العمل يحظى بأهمية كبيرة لما له من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على صحة الفرد وسلوكه ومن ثم أدائه الوظيفي، لذلك تتمحور إشكالية الدراسة حول نوعية وعمق تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال، ومنه كانت صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة؟

التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح تساؤلات فرعية، أهمها:

- ✓ ما هو مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له العمال؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الخصائص الشخصية للعامل وضغوط العمل التي يتعرض لها؟

✓ كيف تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالشركة؟

- ✓ كيف تؤثر الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل في مستوى كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي؟

4- الفرضيات :

توضع الفرضيات لإعطاء إجابة مؤقتة للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وتتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ يتعرض العمال لمستوى ضغوط عمل مرتفع.
- ✓ هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الخصائص الشخصية للعامل وضغوط العمل التي يتعرض لها.
- ✓ ارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤدي إلى الانخفاض في الأداء الوظيفي للعمال.
- ✓ الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل تؤدي إلى تخفيض مستوى الضغوط ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

5- أهداف الدراسة :

- للدراسة عدة أهداف، يمكن حصر أهمها فيما يلي:
- ✓ التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى العاملين بالمنظمة.
- ✓ التعرف على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.
- ✓ تحديد مصادر ضغوط العمل وتحليلها.
- ✓ تحديد أنماط تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ونتائجها عليه.
- ✓ الكشف عن وجود استراتيجيات للتعامل مع نتائج ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي.

6- منهج الدراسة :

تماشياً مع الطبيعة الترابطية للموضوع، والتي تهدف إلى تحديد مدى تأثير المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في ضغوط العمل على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة، فإنه تم اعتماد منهجين للإلمام بهذه الدراسة وهما:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع كميًا وكيفيًا، فهو لا يُستخدم فقط لجمع البيانات المتعلقة بضغوط العمل (الظاهرة المدروسة) ومظاهرها وعلاقاتها المختلفة، إنما كذلك تحليلها، تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع في المنظمات وتحسينه، لا سيما الأداء الوظيفي الذي يعتبر مفتاح الأداء الكلي للمنظمة.

- **المنهج الإحصائي:** والذي يناسب الدراسة الميدانية في شركة الخزف الصحي بالميلية، فهذا المنهج يهتم بجمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها، بما يخدم الموضوع واستخلاص النتائج.

إن أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات تتمثل فيما يلي:

- ✓ الملاحظة التي يتم الاعتماد عليها في كل مراحل البحث الميداني.
- ✓ المقابلات التي يتم إجراؤها مع مختلف أفراد عينة الدراسة من العمال بشركة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها للأفراد العاملين بالشركة من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج للتعليق عليها.

7- الدراسات السابقة :

1/ دراسة بوبكر عائشة سنة 2007، بعنوان "صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة" دراسة ميدانية بوحدات صحية بمدينة طولقة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

ووفقاً لنتائج هذه الدراسة، فإنه لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجات العاملات (أفراد العينة)، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الطبيبات والممرضات في كل من صراع الأدوار والضغط النفسي، في حين أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين الزوجات العاملات المقيمت في أسر ضيقة والزوجات العاملات

المقيّمات في أسر ممتدة، وذلك باستعمال الاختبار الإحصائي (T) لستودنت حيث كانت قيمته الجدولية (1,98) أقل من القيمة المحسوبة (2,27) عند درجة الحرية (88) ومستوى دلالة (0,05).

2/ دراسة مكناسي محمد سنة 2007، بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. حيث شمل الجانب التطبيقي لها أعوان إدارة السجون بمؤسسة إعادة التأهيل ببوالصوف لولاية قسنطينة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة، فيما يخص ضغوط العمل أن معدله العام متوسط إذ بلغ درجة (2,87)، وتمثلت هذه الضغوط أساسا في أعراض جسدية بمتوسط قدره (3,17)، أعراض نفسية بمتوسط (3,09) وأخرى سلوكية بلغت متوسط (2,50). كما أوضحت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين ضغوط العمل وكل من متغيري العمر وسنوات الخبرة.

3/ دراسة التويم نايف بن فهد سنة 2005، بعنوان "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية" دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن المعدل العام لضغوط العمل لدى أفراد الدراسة متوسط والبالغ قيمة (3,09)، وأن أهم مصادر هذه الضغوط ترتبت حسب نسب ظهورها كمايلي: بيئة العمل المادية (17,05%)، عدم المشاركة في صنع القرار (15,77%)، العبء الوظيفي (15,28%)، غموض الدور (14,15%) وأخيرا العلاقات في العمل بنسبة (13,97%)، كما أن أكثر الأساليب استعمالا في مواجهة ضغوط العمل حسب هذه الدراسة هي تجديد أولويات العمل، مناقشة المشكلات مع الزملاء واللجوء إلى قراءة القرآن الكريم.

4/ دراسة الأحمدى حنان عبد الرحيم سنة 2002، بعنوان "ضغوط العمل لدى الأطباء:

المصادر والأعراض" وهو بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض. اعتمدت هذه الدراسة على قياس مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها، حيث بلغت نسبة ظهور الأعراض الجسمية لدى بعض أفراد عينة الدراسة 41% بدرجة متوسطة، ولدى البعض الآخر 31% بدرجة عالية، أما البقية فكانت بدرجة قليلة، كما بينت النتائج وجود أعراض نفسية بنسبة أقل تصل إلى 25% من إجمالي أفراد العينة.

5/ دراسة السبيعي شبيب منصور سنة 1999، بعنوان " تأثير ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن أكثر ما يتعرض له ضباط الشرطة من مصادر الضغوط يتمثل في نوع العمل وكميته، قلة فرص النمو الوظيفي وصراع الأدوار. هذه الضغوط لها تأثير كبير على مستويات الأداء الوظيفي للأفراد. كما كشفت هذه الدراسة أن أهم الإستراتيجيات المعمول بها في مواجهة الضغوط هي على الترتيب: تنمية القدرات الشخصية، المساندة الاجتماعية من الأسر وتفعيل دور الاتصالات الإدارية.

هذه بعض البحوث التي تناولت موضوع ضغوط العمل، والملاحظ أن جل هذه الدراسات ركزت على ضغوط العمل كعنصر مستقل، ما عدا دراستي مكناسي والسبيعي التي ركزت على العلاقة الارتباطية مع متغير آخر. والجدير بالذكر أن دراسة السبيعي سنة 1999 اهتمت بعلاقة ضغوط العمل مع الأداء الوظيفي في مؤسسة عسكرية، مما يجعل التساؤل قائماً على نتائج مثل هذه الدراسة في مؤسسة إنتاجية.

8- تنظيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية والرابع تطبيقي. تناول الفصل الأول المعنون بـ الإطار النظري لضغوط العمل ثلاثة مباحث، ماهية ضغوط العمل، مصادرها، ومختلف النظريات المفسرة لها إضافة إلى طرق قياسها.

تضمن الفصل الثاني المعنون بـ الأداء الوظيفي بين مؤشرات قياسه وأساليب تحسينه ثلاثة مباحث: ماهية الأداء الوظيفي، تحليله وتحسين وتطوير هذا الأداء.

في حين خصص الفصل الثالث للدمج بين متغيري الدراسة، والذي حمل عنوان انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال وكيفية التعامل معها، والمتضمن ثلاثة مباحث، تناولت على الترتيب سبل تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، نتائج ضغوط العمل على الأداء الوظيفي واستراتيجيات التعامل مع هذه الضغوط لتحسين الأداء.

أما الفصل الرابع فيعرض انعكاس ضغوط العمل على أداء العمال بشركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل، من خلال أربعة مباحث تناولت تقديم الشركة، الاستبيان ومجال الدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لمختلف محاور الاستبيان، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة.

9- مصطلحات الدراسة :

توجد العديد من المفاهيم التي قد يفهم منها البعض أنها مرادفة لمفهوم الضغوط، إلا أنها تختلف عنها، لدى يجب الإشارة إليها:

- **القلق** : يعني وجود حالة من الخلل أو عدم التوازن في المجال النفسي للفرد، ويعد إحدى النتائج السيكولوجية لتعرض الفرد للضغوط، بمعنى أنه نتيجة من نتائج الضغط وليس مسببا له.⁽¹⁾
 - **الإحباط** : يعني إعاقة الفرد عن الوصول إلى الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله. ويزيد لدى الفرد كلما زاد مستوى شعوره بالضغط.⁽²⁾
 - **الإجهاد** : هو أحد نتائج الضغط و يتسم بالإرهاق، الضغط واستنفاد المصادر العاطفية للفرد إلى المستوى الذي يعجز فيه عن العطاء، ويعتبر الإجهاد العنصر الأساسي للاحتراق النفسي.⁽³⁾
 - **الاحتراق النفسي** : هو حالة من الإنهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية، والذي يصاحبه بمجموعة من الأعراض تتمثل في الإحساس بالفشل، الغضب والعناء، إضافة إلى الإحساس بالتعب معظم اليوم ولأقل جهد، فقدان الإحساس الإيجابي نحو العمل وعدم المرونة والسلبية في معاملة الآخرين.⁽⁴⁾
- يتضح من كل ما سبق أن القلق، الإحباط، الإجهاد والاحتراق النفسي هي نتائج لتعرض الفرد لضغوط، وفي هذا ما يميز تعريف مصطلح الضغط عن كل هذه المصطلحات.

(1) لطفي راشد محمد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الإدارة العامة، العدد 75، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص : 74.

(2) المرجع نفسه، ص : 75.

(3) زيدان أحمد السرطاوي، الاحتراق النفسي ومصادره لدى معلمي التربية الخاصة، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 21، الجزء 1، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص : 61.

(4) زينب محمود شقير، الضغط النفسي والاحتراق النفسي لدى طالبات الجامعة، مجلة الإرشاد النفسي، العدد 6، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص : 53

تمهيد :

الإنسان دائم البحث عن الحياة الكريمة والأمنة، وذلك من خلال السعي لإيجاد عمل يمكنه من تلبية مختلف احتياجاته. يترتب عن هذا العمل وما يصاحبه من شقاء بعض التحديات والمخاطر، مسببة له ضغوطا متباينة.

وعلى اعتبار أن حياة العامل عبارة عن حلقة مترابطة تؤثر بعضها في بعض، لأن ما يمر به من مواقف أو أحداث بالعمل تؤثر في حياته الشخصية والعكس. هذا ما يجعله يتعرض لضغوط متراكمة قد تصل به إلى مرحلة التعب والإنهاك إذا ما فشل في التصدي والتكيف مع هذه المواقف.

لهذا اجتهد الباحثون، في العديد من المجالات العلمية، في حصر موضوع ضغوط العمل من حيث مفهومه، مسبباته، قياسه ووضع نظريات مفسرة لحدوثه. وبناء على ذلك فإن هذا الفصل يتضمن ماهية ضغوط العمل، مصادرها، أهم النظريات المفسرة لها والطرق المعتمدة في قياسها.

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل

من الصعب الوصول إلى صورة شاملة وواضحة للضغوط عموماً وضغوط العمل على وجه التحديد، حيث أن كثيراً من الناس يستخدمون مصطلح الضغوط في الحياة، ويعجزون عن تحديد القصد منه بشكل قاطع والكيفية التي يصفون بها واقع الضغوط، أنواعها، مصادرها وطرق قياسها.

المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل

إن مشكلة تحديد مفهوم لضغوط العمل تكمن في أنه تكوين مجرد وليس شيء ملموس من السهل قياسه، ويتم في هذا المبحث عرض مفهوم ضغوط العمل من خلال تعريفه، عناصره وأهم النماذج المفسرة له.

أولاً : تعريف ضغوط العمل

يصعب تحديد تعريف لضغوط العمل، لذلك من الأفضل تفكيكه إلى مصطلحي ضغوط وعمل ثم إدراج آراء بعض الباحثين في الدمج بينهما.

أ. **ضغوط** : ورد المعنى اللغوي لكلمة ضغط بعدة أشكال وذلك حسب الاستخدام والمواقف التي اقترنت به، فيقال ضغط على أي انحنى بنقل وقوة، ألقى أحدث شعور بالانزعاج، ويُقال ضغط الكلام إذا بالغ في إيجازه. أما كلمة ضَغَطُ بمعنى تخفيض أو تأثير شديد في الجسم تسببه صدمة جراحية، مرض منتقل بالعدوى، صدمة نفسية أو انفعالية، كما تأتي بمعنى تأثير أو إكراه إذا كان ضغطاً خارجياً.⁽¹⁾

أما اصطلاحاً فكلمة ضغوط (Stress) ترجع إلى الكلمة اللاتينية Stringer والتي تعني يسحب بشدة (To draw tight)، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني إكراه، وقسر، جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قوة العقلية.⁽²⁾

(1) المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001، ص : 882.

(2) Wendy Hellerstedt , Job stress: desk rage on the road to burnout, Healthy generation, university of Minnesota, Minneapolis, volume 6, issue 2, February 2006, p:1. Available from : http://www.epi.unm.edu./msh/recources/hg/hg_jobstress.pdf . 15/ 03 / 2008.

ب. العمل : المعنى اللغوي لكلمة عمل (Job) اختلف حسب الاستخدام، فيقال عمل عملاً أي فعل فعلاً عن قصد، مارس نشاطاً وقام بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة مجدية.⁽¹⁾

أما اصطلاحاً فالعمل يشير إلى مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات، والمسؤوليات التي تؤدي بواسطة مجموعة من الأفراد، ومعنى هذا أن العمل يتضمن مجموعة من الوظائف ترتبط فيما بينها في صورة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات. فإدارة الأفراد أو إدارة التسويق مثلاً تعتبر عملاً يتضمن مجموعة من الوظائف. بينما مدير الأفراد أو مدير التسويق فهي وظيفة ذات واجبات ومسؤوليات محددة.⁽²⁾

من خلال هذا التعريف يتضح أن للعمل خاصيتان هما :

- هو مجموعة من الوظائف تتضمن واجبات، مسؤوليات ومعارف متقاربة ومتراصة.
 - هذه الواجبات والمسؤوليات يعهد بها إلى فرد أو جماعة من الأفراد.
- وتجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين كل من مصطلح العمل، الوظيفة والمهنة، فهاتان الأخيرتان تعرفان كما يلي:⁽³⁾

- **الوظيفة** عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها فرد معين ويمنح له قدر من السلطات تمكنه من القيام بها، وهذا يعني أن الوظيفة جزء من العمل.
- **المهنة** هي مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسؤوليات، ولها العديد من الشروط والمعايير كالاستعداد الذهني، المهارة الفنية وانضباط السلوك، ومن المهن المتعارف عليها التعليم، المحاسبة، الهندسة، الطب والمحاماة.

ج. ضغوط العمل : ترجع أهمية العلاقة بين الضغوط والعمل إلى حيوية وضرورة هذا الأخير في حياة الفرد، الذي يقضي ما يعادل ثلث حياته وهو يزاول عملاً كوسيلة لإشباع حاجاته، ولذلك نال موضوع ضغوط العمل (Job Stress) أهمية بالغة لدى المهتمين والباحثين لتحديد مفهومه، وفي هذا المجال تقسم محاولتهم إلى عدة تصنيفات، أهمها التصنيف على أساس التعريف الذاتي، التعريف البيئي والتعريف المتكامل.

(1) المنجد في اللغة العربية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص : 1020.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص : 54، 55.

(3) المرجع نفسه، ص ص : 55، 56.

- **التعريف الذاتي لضغوط العمل** : عرّف Hans Selye (1973) ضغوط العمل على أنها "الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات". في حين عرّفها Pakes Decotus (1980) بأنها "إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته الجسدية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل". وفي نفس الاتجاه عرّفها Luthans (1985) على أنها "استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة."⁽¹⁾

يُلاحظ على تعاريف هؤلاء الباحثين وأنصار هذا الإتجاه، أنهم يعتبرون ضغوط العمل ردود أفعال جسمية، نفسية وسلوكية تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة.

- **التعريف البيئي لضغوط العمل** : عرّف Hail and Mansfield (1971) ضغوط العمل بأنها "قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد." أما Marshal and Cooper (1976) عرّفها بأنها "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين." ويدعم هذين التعريفين ما يقوله كل من Middlemist and Hill بأن "ضغوط العمل هي تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي له."⁽²⁾

يلاحظ أن تعاريف أصحاب هذا الاتجاه تعتبر ضغوط العمل مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد.

- **التعريف المتكامل لضغوط العمل** : سنة 1973 عرّف كل من French and Caplan ضغوط العمل بأنها "حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها." أما Mc Grath (1976) فيرى أنها "حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص." في حين يرى Beehr and Newman (1978) أن "ضغوط العمل عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل

(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص : 42.

(2) سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص : 18.

بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.⁽¹⁾ يشير هذا الاتجاه إلى أن ضغوط العمل تُعتبر محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به.

وكننتيجة لهذه التعاريف، يمكن القول أن ضغوط العمل يقصد بها تجربة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعيش فيها بما في ذلك المنظمة التي يعمل فيها، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية، نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار.

كما يلاحظ من التعاريف السابقة، أن ضغوط العمل تركز على عدة أبعاد أهمها :

- أن الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (وجود معوقات أو مطالب) وقد تكون ناتجة عن مواقف إيجابية (وجود فرص معينة)،
- أن تفاعل العوامل الذاتية مع البيئية تحدد طبيعة إدراك الضغوط كفرص أو قيود وكذلك مقدار هذه الضغوط.

ثانيا : عناصر ضغوط العمل

من بين أهم الباحثين في مجال ضغوط العمل Sgilagy and Wallace واللدان عرفا هذه الضغوط على أنها "تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فسيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص)."⁽²⁾

وحسب هذان الباحثان، وكما يوضحه الشكل رقم (01)، فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل تتمثل فيما يلي :

أ. **المُثير** : يتضح في هذا المجال أن بيئة العمل تسهم في الشعور بالعجز والعزلة، فهي من مسببات الضغوط للعاملين، كما أن الشعور بعدم الرضا والملل سواء في الحياة الشخصية أو المهنية تجعل الفرد يتعرض لضغوطات. ولذلك يمكن القول أن هذا العنصر يمثل مختلف

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص : 43.

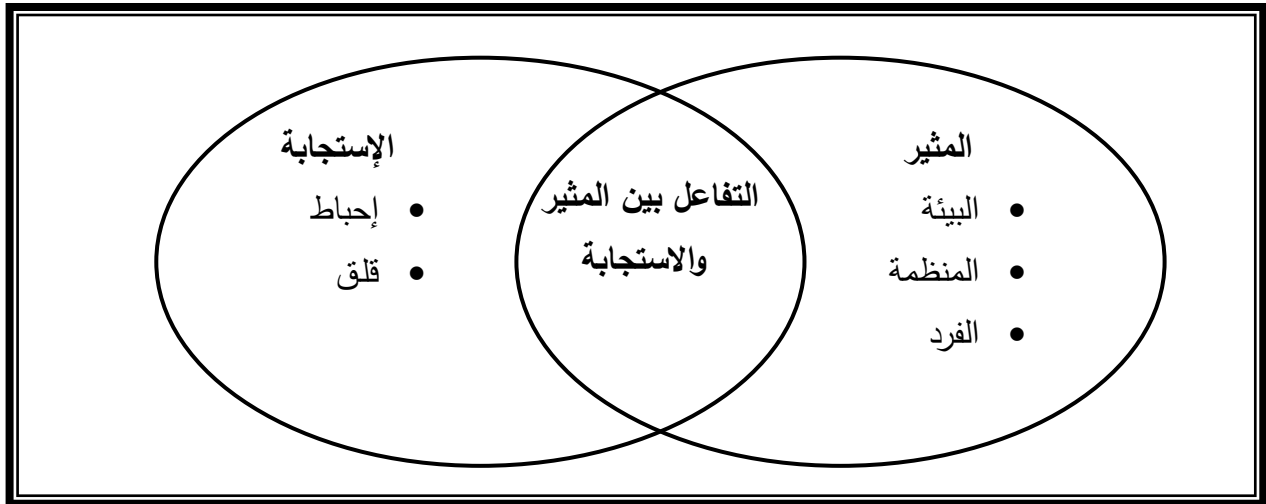
(2) أندرو دي سيزلاقي وماك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991، ص : 180.

المثيرات (Stimulus) الناتجة عن الشعور بالضغط سواء كان مصدرها نفسي، مادي أو اجتماعي، وسواء كانت دائمة أو مؤقتة.⁽¹⁾

ب. **الاستجابة** : تُمثل الاستجابة (Response) ردود الفعل النفسية، الجسمية أو السلوكية التي تحدث لدى الفرد عند تعرضه للمثيرات، فقد أوضح Brines أن إحدى وجهات النظر حول الضغوط تقوم على أساس نظرية مفادها أن الجسم البشري قد رُكِّب بطريقة تمكنه من الصراع من أجل البقاء، وأن خوف الإنسان القديم من الأعداء أوجد لديه ردود فعل عصبية متناسقة بصفة طبيعية استعدادا لمواجهة أي هجوم خارجي، يتمثل هذا الاستعداد في التغير الفسيولوجي للجسم أثناء الخطر، كما أثبتت بعض الأبحاث وجود استجابات فسيولوجية، نفسية أو سلوكية محددة تطرأ على الجسم عند تعرضه لعوامل معينة مثل البرد الشديد أو نقص الأكسجين، ومن هذه الاستجابات زيادة ضربات القلب، قلق، إحباط، أو غيرها.⁽²⁾

ج. **التفاعل** : هو العنصر الحادث بين المثيرات سواء كانت عوامل نفسية، مادية أو اجتماعية وبين ما يحدث من استجابات مختلفة، ويتباين الأفراد في التعامل مع هذا التفاعل باختلاف إدراكهم للضغوط؛ فالبعض يتكيفون معه والبعض الآخر يتجنبونه ولا يحتملوه.⁽³⁾

الشكل رقم(01) : عناصر ضغوط العمل



المصدر : أندرو دي سيزلاقي وماك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص : 180.

(1) سعيد محمد عبد الله غنام، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص : 15.

(2) المرجع نفسه، ص : 15.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص : 330.

يوضح هذا الشكل أن عناصر ضغوط العمل التي أبرزها كل من Sgily and Wallace تتماشى والتعريف المتكامل لضغوط العمل باعتبارها محصلة تفاعل خصائص الفرد والعوامل البيئية مع مختلف الاستجابات النفسية، الجسمية والسلوكية.

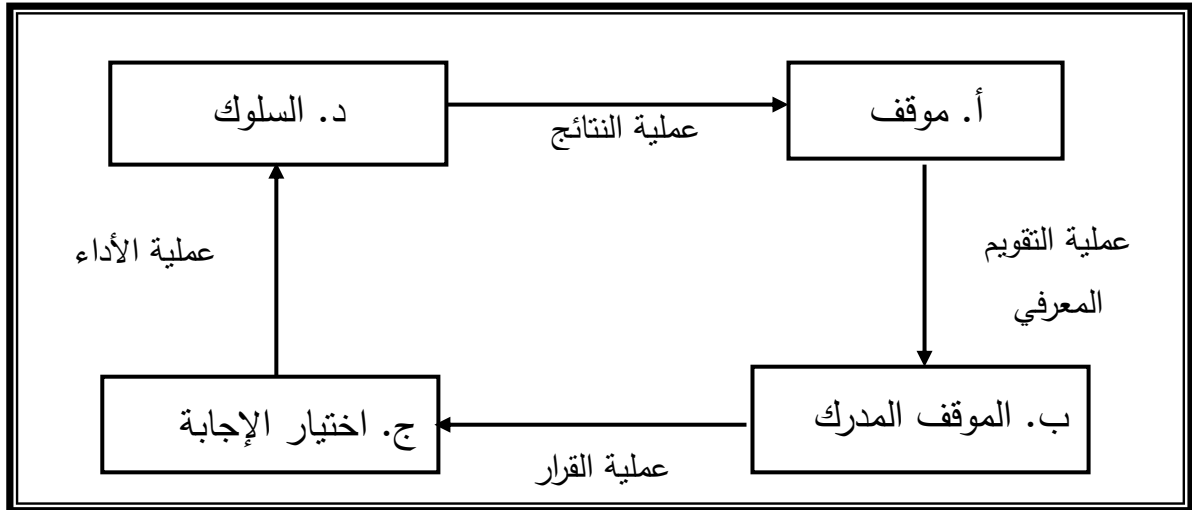
ثالثاً : النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل

تبلورت مجموعة من النماذج سعت إلى تفسير مفهوم ضغوط العمل ومن أهمها ما يلي :

أ. **النموذج التبادلي** : قدم كل من Cox and Mackay هذا النموذج، والذي يؤكد على أن ضغوط العمل هي عملية تبادلية بين الفرد وبيئته، حيث أن أي خلل في التوازن بين إدراك الفرد للمطالب المفروضة عليه، وإدراكه لقدرته على تلبيتها يكون سبباً للضغوط، كما يؤكد هذا النموذج على أهمية الإدراك حيث أن اختلال التوازن المقصود، يرتبط بتقييم الأفراد لقدرتهم الشخصية وللمطالب المفروضة عليهم أكثر مما يرتبط بالواقع.⁽¹⁾

ب. **نموذج Mc Grath** : يرى Mc Grath في نموده لسنة 1976، أن إدراك الفرد لضغوط العمل يتم بعد تقييم الفرد لموقف الضغط، وتحديد استجابة معينة تكون سلوكية بدلاً من الاستجابات الجسمية والنفسية⁽²⁾، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02) : نموذج Mc Grath



المصدر : نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص : 64.

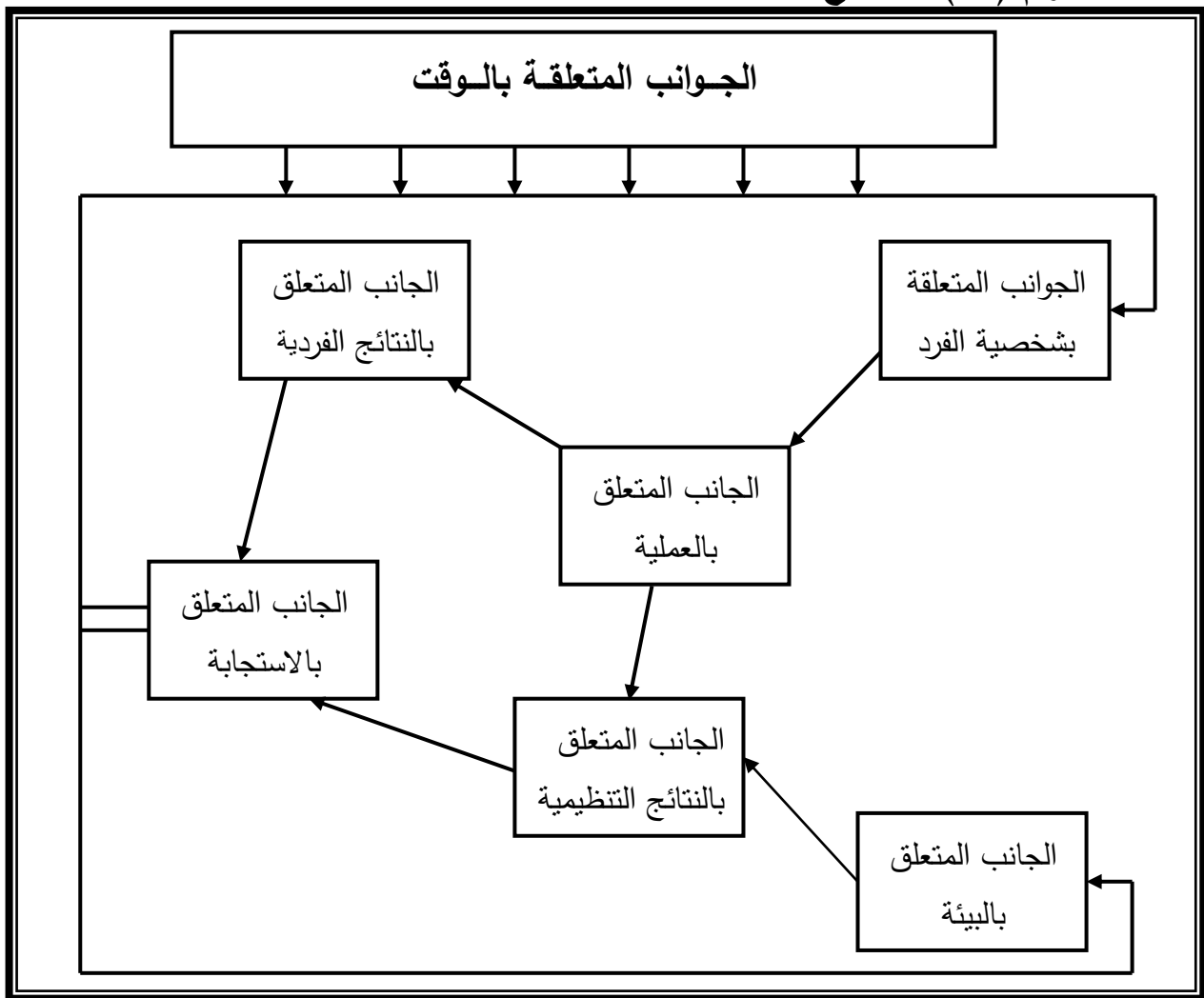
(1) سعيد محمد عبد الله غنام، مرجع سبق ذكره، ص : 15.

(2) المرجع نفسه، ص ص : 17، 18.

يتضح من خلال هذا النموذج أن Mc Grath تجاهل الآثار الجسمية والنفسية لضغوط العمل على الفرد، وركز على شرح استجابته السلوكية في العمل وخاصة أداءه لأعماله.

ج. نموذج **Beehr and Newman** : يركز النموذج الذي وضعه كل من **Beehr and Newman** (1978)، على فرضية أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل إنما تأتي من مصدرين هما الفرد والمنظمة، حيث أن التفاعل بينهما في زمن محدد، يؤدي إلى أن تترك الضغوط آثارها على كل من الفرد والمنظمة، مما قد يدفع كل منهما إلى تبني الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.⁽¹⁾

الشكل رقم (03) : نموذج **Beehr and Newman**



المصدر : نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 67.

(1) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 67.

استنادا إلى هذا النموذج، يتضح أن أصحابه يركزون على دراسة العوامل المتعلقة بالبيئة والفرد واعتبارها الموجه لفهم التفكير الموضوعي بخصوص ضغوط العمل.

المطلب الثاني : مراحل التعرض لضغوط العمل

إن تعرض الفرد لضغوط العمل ينتج عنه آثار جسمية، نفسية وسلوكية، لذلك يبذل مجهودات للتكيف مع هذه الضغوط من خلال ردود أفعال اتجاهها، ويقترح Selye في هذا المجال نموذج الأعراض العامة للتكيف Le Syndrome Général d'Adaptation والذي يعرف بـ: " S.G.A " سنة 1979.⁽¹⁾

ويمكن شرح مصطلحات هذا النموذج كما يلي:⁽²⁾

- **الأعراض المترامنة (Syndrome):** تعني أن ردود الفعل الدفاعية للجسم تظهر أو تحدث في وقت واحد،

- **عام (Général):** تعني أن رد الفعل الدفاعي ضد مسببات الضغط يكون له تأثير على أجزاء الجسم المختلفة،

- **التكيف (Adaptation):** يقصد بها أن المثيرات الدفاعية التي تحدث في الجسم تهدف إلى مساعدة الفرد الواقع تحت ضغوط العمل على التكيف.

وحسب نموذج Selye فإن الإصابة بضغوط العمل تمر بمراحل ثلاث تتمثل فيما يلي :

أولا : مرحلة الإنذار

تعتبر مرحلة الإنذار (The alarm Reaction) مرحلة إحساس الفرد بتعرضه لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، وتختلف هذه المرحلة من حيث توقيتها، حجم تأثيرها على الفرد، ودرجة الاستعداد لتحملها والتعايش معها باختلاف الأفراد في إدراكهم وخصائص شخصيتهم، درجات المرونة، الإيجابية والاستقلال، وكذلك القيم والخبرات السابقة والدوافع والطموحات وغيرها.⁽³⁾

⁽¹⁾ Claire Edey Gamassou, Sources et mesures du stress au travail : quelles nouvelles voies de recherche envisager?, Les cahiers du CERGOR, numéro 02/03, université Paris 1, Paris , 2000, P : 4. à : <http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Gamassou.pdf>. Le : 17/05/2008.

⁽²⁾ نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁽³⁾ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، 1998، ص : 663.

ثانياً : مرحلة المقاومة

تبدأ مرحلة المقاومة (The stage of Resistance) مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة عديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة، حدوث نزاعات قوية وظهور عديد من المواقف التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى انهيار مقاومة الفرد وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية، لكن كلما توفرت لدى الفرد القدرة الوظيفية والكفاءة الفنية والوعي، بالإضافة إلى الرغبة في التصدي للمشكلات، كلما أمكنه التكيف مع المواقف الضاغطة، وإلا فإنه ينتقل إلى المرحلة الثالثة من التعرض لضغوط العمل.⁽¹⁾

ثالثاً : مرحلة الإنهاك

تظهر مرحلة الإنهاك (the stage of Exhaustion) في حالة عدم قدرة الفرد على التكيف مع المثبرات، وبذلك انهيار المقاومة وظهور نتائج سلبية كالأمراض العضوية أو النفسية، وظهور سلوكيات غير مرغوب فيها تؤثر على أداء الفرد والمنظمة.⁽²⁾

الشكل رقم (04) : مراحل التعرض لضغوط العمل

المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)
		مستوى طبيعي للمقاومة
إنهاك / تعب	المقاومة	حركة المنبه (الجرس)
بعد فترة مقاومة، يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة.	يزداد ظهور عوامل الضغط، غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة، وكذلك تقل المقاومة.

المصدر: أندرو دي سيزلافي وماك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

(1) Patrick Bouvard, Le stress : cet ami caché, édition d'organisation, Paris, 2003, p : 20.

(2) Claire Edey Gamassou, Op. Cit, p : 04.

بناء على الشكل السابق يتضح أن التسليم بنموذج Selye فيما يتعلق بمراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل يقود إلى الاستسلام واليأس، فالفرد عندما يصل إلى مرحلة الإنهاك تقل مقاومته كثيرا، وبالتالي لا يستمر في السعي نحو الهدف، وإن حدث يكون بعزيمة ضعيفة، وهذا يتنافى مع ديننا الحنيف الذي يدعو إلى الأخذ بمنطق القوة والعزيمة في القيام بالأعمال، إضافة إلى تركيز هذا النموذج على الأعراض الجسمية فقط دون التطرق إلى الأعراض النفسية والسلوكية.

كذلك يتضح أن التعامل مع مراحل وأعراض ضغوط العمل، يتطلب من المنظمة مراعاة مجموعة من الاعتبارات أهمها أن استعدادات الفرد الذهنية والجسمية لتحمل ضغوط العمل لها حدود وليست مطلقة، حيث عادة ما يترتب على استمرارية هذه الضغوط زيادة قابليته للنزاعات والحوادث، والتي لا بد وأن تتعكس سلبا على أداء المنظمة والعاملين بها.

المطلب الثالث : أنواع ضغوط العمل

يتم تقسيم ضغوط العمل بالنظر إلى عدة اعتبارات، فمن أهم التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال يوجد تصنيف حسب الفترة الزمنية التي تستغرقها ضغوط العمل وتقسّم إلى بسيطة، متوسطة، ومضاعفة، وتصنف وفقا لموضوعها إلى مادية، معنوية، سلوكية ووظيفية، وتصنف وفقا لأثرها إلى ضغوط ايجابية وضغوط سلبية.⁽¹⁾

و في هذه الدراسة يتم التركيز على أنواع ضغوط العمل وفقا لأثرها بما يتوافق ويخدم أهداف هذا البحث.

أولا : الضغوط الإيجابية

تعبر الضغوط الإيجابية (Eustress) عن ردود الفعل المناسبة والمتكيفة مع الوضع، فهذا النوع من ضغوط العمل ضروري لكل الأفراد لتحقيق قدر كبير من النجاح في حياتهم.⁽²⁾ كما تعد حافزا لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، فعلى المسؤولين في المنظمة ممارسة ضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم وأدائهم الجيد، ومن الأمثلة على ذلك إجراء دورة تدريبية معينة للترقي أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، شعور العامل برضا رئيسه المباشر عند

(1) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص، ص 23، 30.

(2) Sekiou et Al, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2003, p:675.

تحقيقه معدلات الأداء العادية أو عند الالتزام بالأداء في المواعيد المحددة وغيرها. وفي هذا المجال أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أن تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي يتعرض لها الأفراد والمنظمة، بالإضافة إلى تقليل حدة آثار هذه المشاكل، وقد أوضح Fobes عدة مؤشرات فيما يتعلق بضغوط العمل الإيجابية التي تحدث بين العاملين، وأهمها ما يلي: (1)

- ارتفاع حجم النشاط وقوته،
 - زيادة الدوافع،
 - تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط،
 - زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع،
 - التفاؤل نحو المستقبل،
 - توفير الدوافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.
- وباعتماد هذه المؤشرات يمكن تقدير مستويات الضغوط الواقعة على العمال بالمنظمة من حيث أعراضها، حيث إذا اختلفت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك يدل على وجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.

ثانيا : الضغوط السلبية

تنتج ضغوط العمل السلبية (Distress) عندما لا يستطيع الفرد الاستجابة بصورة مناسبة أو فعالة لمتطلبات العمل، أو أن القيام بها يفوق طاقته الجسمية والنفسية وبذلك يكون له ردود غير ملائمة وغير تكيفية مع الوضع ويتم التعبير عنها بصورة تهجمية. (2) إن ضغوط العمل السلبية تفرز آثار على الفرد سواء من الناحية النفسية مثل اللامبالاة، السأم، الأرق والنظرة التشاؤمية للأمور، أما من الناحية الوظيفية يمكن ملاحظة عدة مؤشرات على العاملين أهمها :

- انخفاض الروح المعنوية،
- الشعور بالتعب،
- نقص الحماس للعمل،

(1) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص ص : 510، 511.

(2) Sekiou et Al, Op. Cit. p : 675.

- ردود الفعل التهجمية اتجاه الآخرين عند التعرض للمواقف المتعارضة معهم،
- التسرع في اتخاذ القرارات وعدم التركيز،
- ضعف في مستوى الأداء الوظيفي.

فمن خلال هذه المؤشرات وأخرى، يمكن التعرف على درجة الضغوط ممثلة بأعراضها الواقعة على العمال بالمنظمة، وبذلك يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة لمساعدتهم في التعامل معها أو التعرف على مصادرها ومحاولة علاجها أو التخفيف منها، فمن خلال مساعدة إدارة المنظمة للأفراد العاملين على التكيف مع ضغوط العمل يؤدي إلى زيادة الفرد إنتاجية أدائه الوظيفي.

ثالثاً : مناطق تأثير ضغوط العمل والمقارنة بينها

إن الضغوط الإيجابية والسلبية يمكن تقسيمها إلى مناطق حسب حجم تأثيرها ؛ مرتفع، متوسط أو منخفض، ومن ثم يمكن المقارنة بينهما من خلال المؤشرات الناتجة عنها.

أ. مناطق تأثير ضغوط العمل :

يبين أحد الكتاب أن هناك ثلاث مناطق للضغوط يتعرض لها الفرد، وهي: (1)

- **منطقة ضغوط العمل الإيجابية (zone of positive stress) :** وهي تعني ذلك القدر من الضغوط الذي يؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد وتجعله راضياً، ويرى بعض الباحثين أن المصدر الشائع لضغوط العمل هو عدم التطابق بين متطلبات الوظيفة ومنطقة الضغوط الإيجابية للفرد، وتتأثر هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

- **منطقة ضغوط العمل السلبية المرتفعة (zone of overload distress) :** وتمثل ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدره وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض مزمن أو تحمل أعمال فوق طاقته يفرضها عليه رئيسه المباشر، فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة.

- **منطقة ضغوط العمل السلبية المنخفضة (zone of underload distress) :** تمثل هذه المنطقة ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود، فهي لا تحمس الفرد على الأداء كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز لذلك.

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص : 512، 513.

إن منطقتي ضغوط العمل السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة أو مختلفة من حيث تأثيرها مثل حدة الطبع، القلق، الأرق والانفعال فهي تختلف من فرد لآخر، والشكل التالي يوضح كيفية توزيع مناطق تأثير ضغوط العمل والتي يلعب فيها عامل الوقت دورا كبيرا في الشعور بتراكمها.

الشكل رقم (05) : مناطق تأثير ضغوط العمل



المصدر : سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص : 514.

من خلال ما سبق والشكل أعلاه يتضح ما يلي :

- لا يمكن تجنب الضغوط في كثير من الأحيان،
 - هناك جانبين لضغوط العمل، ايجابي مرغوب فيه لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف وتخطي الصعاب، وسلبى غير مرغوب فيه له تأثير ضار على صحة الفرد وأدائه،
 - الضغوط السلبية قسمان؛ منخفضة ومرتفعة، هذه الأخيرة قد تكون نتائجها أشد تأثيرا على الفرد من الضغوط المنخفضة،
 - القدر المناسب من ضغوط العمل يتفاوت من شخص لآخر، وتزداد مقدرة الفرد على الأداء الجيد كلما استقر أطول فترة ممكنة في منطقة الضغوط الإيجابية،
 - هناك اختلافات واضحة بين تأثير كل من ضغوط العمل الإيجابية والسلبية.
- ب. المقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والسلبية :

من خلال الملاحظة الأخيرة أعلاه، يتضح أن هناك فروقات بين ضغوط العمل الإيجابية والسلبية، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي، والذي يظهر أهم ردود الفعل الناتجة عن كل منهما.

الجدول رقم (01) : المقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والسلبية

ضغوط العمل السلبية	ضغوط العمل الإيجابية
1. التعرض لحوادث العمل	1. التحكم في أداء العمل
2. تولد ارتباكا	2. تساعد على التفكير
3. تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3. تحافظ على التركيز على النتائج
4. تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4. تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
5. تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقطعه ويشوش عليه	5. تحافظ على التركيز على العمل
6. الشعور بالأرق	6. النوم جيدا
7. ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	7. القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
8. الإحساس بالقلق	8. تمنح الإحساس بالمتعة
9. تؤدي إلى الشعور بالفشل	9. تمنح الشعور بالانجاز
10. تسبب للفرد الضعف	10. تمد الفرد بالقوة والثقة
11. التشاؤم من المستقبل	11. التفاؤل بالمستقبل
12. عسر الهضم	12. سهولة الهضم
13. تسبب انخفاض في الروح المعنوية	13. تمنح دافعا للعمل
14. عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	14. القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق ذكره.

من خلال هذا الجدول، يتضح أن المقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والسلبية تمت من خلال إظهار الأعراض الناتجة عنها، فمن الأمثلة عن الأعراض النفسية الارتباك، عدم التركيز، القدرة على استعادة الحالة النفسية الطبيعية أم لا، إضافة إلى بعض الأعراض

الجسمية والسلوكية مثل النوم الجيد أو الشعور بالأرق، سهولة الهضم أو عسره، الشعور بالتحكم في العمل أو التعرض للحوادث أثناء القيام به.

المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل

بعد استعراض أهم تعاريف ضغوط العمل، وإيضاح أنها اختلفت باختلاف آراء وتوجهات الباحثين والكتاب، فإنه فيما يتعلق بتحديد المصادر المسببة لها اختلفوا كذلك، وقاموا بتقسيمها إلى عدة نماذج، وكل نموذج إلى عدد من العوامل.

المطلب الأول : نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل

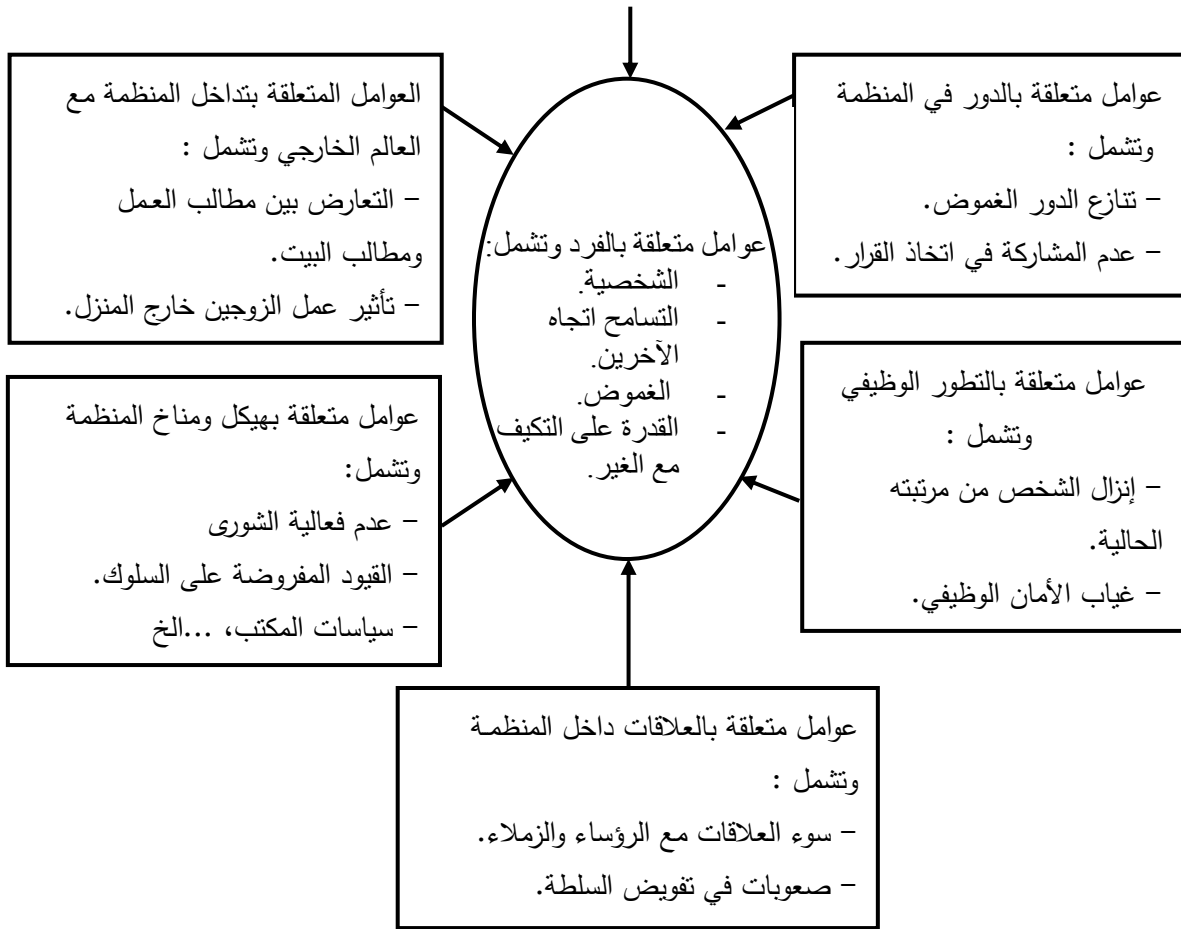
اختلفت نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل باختلاف غايات الباحثين منها، وتوصلوا من خلال مناهج البحث التي اتبعوها إلى تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى ثلاثة نماذج رئيسية.

أولاً: النموذج متعدد الأبعاد

حسب هذا النموذج تم تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر، حيث يعتقد أصحاب هذا الاتجاه أنه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة، لذلك فإنهم يرون أن أي منهج يسعى لمعرفة المسببات، ينبغي أن يكون متعدد، ومن رواد هذا الاتجاه Cooper and Marshal اللذان وضعوا نموذجهما سنة 1978 لتوضيح مصادر ضغوط العمل، والمبين في الشكل التالي.⁽¹⁾

الشكل رقم (06):النموذج المتعدد في تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب Cooper and Marshal

- عوامل متعلقة بالوظيفة :
- عبء العمل الزائد أو القليل.
 - سوء ظروف العمل.
 - ضغوط الوقت،الخ



المصدر: جيرمي سترانكس ترجمة بهاء شاهين، دليل المدير إلى الصحة والسلامة في العمل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص : 196.

من خلال هذا الشكل يتضح أن Cooper and Marshal قسما مصادر ضغوط العمل إلى سبعة عوامل متكاملة، وبتراكمها تجعل الفرد يشعر بضغوط كبيرة، كما يلاحظ أن الباحثان أبرزتا أن ستة عوامل منها تؤثر في العوامل المتعلقة بالفرد ومن ثم التأثير على إدراكه للضغط. أي أن كل من شخصية الفرد، دافعيته وقدرته على التكيف عوامل محددة لفهم الفرد للضغوط والتعامل معها.

ثانيا : النموذج الثلاثي

أبرز أصحاب هذا الاتجاه أنه يمكن تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية، لكنهم اختلفوا في مسمياتها والعوامل الداخلة تحت كل مجموعة، ومن رواد هذا الاتجاه **Abelson** الذي وضع نموذجه سنة 1988،⁽¹⁾ والموضح بالشكل التالي :

الجدول رقم (02) : النموذج الثلاثي في تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب Abelson

مسببات الضغوط التنظيمية	مسببات الضغوط الفردية	مسببات الضغوط البيئية
1. عدم وجود الحوافز المادية الملائمة والكافية	1. الإحباط الوظيفي	1. التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف
2. عدم وجود التصور الواضح للرقي الوظيفي	2. غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير	2. التغير التكنولوجي
3. التخصص الضيق	3. الاتصال البيئي	3. تغيير طبيعة أو مكان الوظيفة
4. العمل الزائد	4. التمييز والفرقة وعدم العدالة في المعاملة	4. الترقية
5. عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال	5. البيروقراطية	5. إعادة تنظيم الجهاز الإداري
6. صعوبة العمل	6. العمل الممل	6. تغيير وقت العمل
7. صعوبة اتخاذ القرار		7. التفكير في التقاعد.
		8. بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، البرودة)
		9. طريقة أداء العمل (الجلوس، الوقوف، التركيز على بعض الحواس)

المصدر : نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 34.

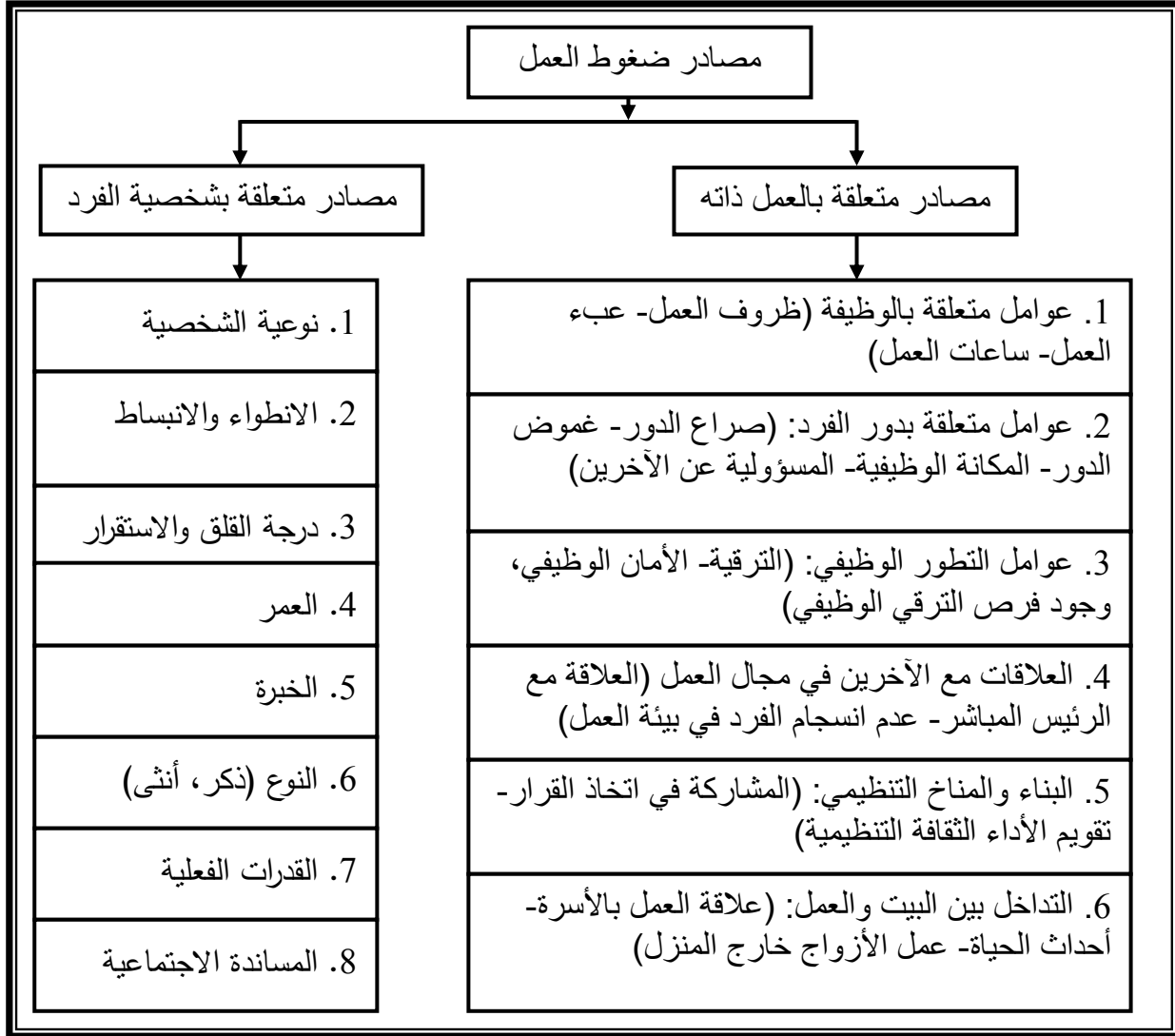
أوضح **Abelson** في نموذجه لمصادر ضغوط العمل أنها تقسم إلى ثلاث مجموعات هي: المسببات التنظيمية، المسببات الفردية والمسببات البيئية، والملاحظ أن هناك تكرار لبعض العناصر في مجموعتين مختلفتين، فمثلا عامل الوقت يدخل في كل من المسببات التنظيمية والمسببات البيئية.

ثالثا : النموذج الثنائي

⁽¹⁾ نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 33.

صنف الباحثون مصادر ضغوط العمل حسب هذا النموذج في مجموعتين رئيسيتين، لكنهم اختلفوا في مسمياتها، ومن هؤلاء الباحثان Howard Kahn and Cary L.Cooper اللذان وضعوا نموذجهما سنة 1993،⁽¹⁾ والموضح بالشكل التالي :

الشكل رقم (07) : النموذج الثنائي في تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب kahn and Cooper



المصدر: نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 32.

يوضح الشكل السابق أن Kahn and Cooper صنفا عددا من مسببات ضغوط العمل إلى مجموعتين متميزتين ومتكاملتين، وهما مصادر متعلقة بشخصية الفرد ومصادر متعلقة بالعمل ذاته، لكن هذا لا يعني أنه تم حصر كل هذه المصادر، مثلا نجد أنهما أهملتا بعض عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

⁽¹⁾ نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 30.

من خلال عرض نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل، يلاحظ انه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين، إلا أنه يمكن القول أن هناك قواسم مشتركة فيما بينهم، ذلك أن هذه التصنيفات في مجملها تجمع على أن العوامل المتعلقة بشخصية الفرد والعوامل المتعلقة بالعمل تعد من أهم مصادر هذه الضغوط، وقد تكون أكثرها أهمية أيضا، لذلك وفي هذه الدراسة تم اعتماد النموذج الثالث الذي يصنف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين، ويتم التركيز هنا على العناصر التي أثبتت الدراسات _ ومن بينها الدراسات المشار إليها سابقا في المقدمة _ أنها الأكثر بروزا في المنظمة وهي :

- المصادر المتعلقة بشخصية الفرد: العمر، الخبرة، والجنس.
- المصادر المتعلقة بالعمل ذاته: ظروف العمل، عبء العمل، دور الفرد، العلاقات في العمل وعملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني : مصادر متعلقة بشخصية الفرد

تتعدد العوامل التي تسهم في ضغوط العمل لدى الفرد، ويصعب حصرها نظرا لتشابك السلوك الإنساني وتعبده وعادة ما تعتبر عاملا وسيطا في إدراك وفهم مختلف الضغوط، ومن أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد ما يلي:

أولا : نوعية شخصية الفرد

عند تناول شخصية الفرد وعلاقتها بالضغوط، فإن الاهتمام ينحصر في دور الاستعداد الشخصي في مواجهة مصادرها، وانعكاس تلك المواجهة على صحة الفرد، وفي الغالب تعتبر الشخصية عاملا وسيطا تخفف أو تزيد من وطأة ضغط العمل، وفي ضوء اختلاف شخصيات الأفراد فإنهم يختلفون في ردود فعلهم للمواقف الضاغطة ومن أهم مظاهر الشخصية تفاعلا مع ضغوط العمل هما نمطا الشخصية (أ) و(ب)، فهما من أكثر المتغيرات التي جذبت اهتمام الباحثين وهم يحاولون معرفة المزيد حول ضغوط العمل والشخصية.(1)

(1) علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها : الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003، ص : 152.

- نمط الشخصية (أ) :

يتميز صاحب الشخصية (أ) بالطموح والإقدام والجرأة، ويتحدث بانفعال ويطلب من الآخرين الاستعجال بتنفيذ أمره، وهو يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن، ويكون مشغولا دائما بالمواعيد المقررة لإنجاز الأعمال، كما أنه يكره الانتظار ودائم الصراع مع الأفراد والأحداث والأشياء.⁽¹⁾

- نمط الشخصية (ب) :

تتصف هذه الشخصية بالهدوء والاعتدال وعدم الصراع مع الوقت، ولا يقلق صاحبها إلا بسبب الأشياء التي لا يستطيعون تغييرها أو التحكم فيها، وهذا لا يعني أنه لا يملك القدرة على التنافس، أو لا يملك الدافعية للإنجاز.⁽²⁾ وقد قام Luthans بوضع فروق أساسية بين نمطي الشخصية من خلال وصفه سلوك كل منهما، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفروق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)

نمط الشخصية (ب)	نمط الشخصية (أ)
- ليس في عجلة من أمره دائما	- مستعجل دائما
- متأن في مشيته	- يمشي بسرعة
- يستمتع بوقته دون إحساس بالذنب	- غير صبور بسبب ضياع الوقت
- صبور ولا يؤنب نفسه كثيرا على ضياع الوقت	- يعمل شيئين في آن واحد
- ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال	- مشغول بالأرقام
- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب	- يقيس النجاح بالكمية
- ذو أسلوب لطيف في الحياة	- شديد وعنيف
- لا يهتم بالوقت	- يشعر دائما أنه تحت ضغط الوقت

المصدر : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، إدارة الوقت، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص إدارة مكتبة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب، السعودية، بدون سنة نشر، ص : 34.

إن أصحاب الشخصية (أ) يتميزون بالدرجة العالية من الدافعية للعمل والمصاحبة بالدرجة العالية من الرغبة في الانجاز، لذلك يمكن القول أنهم أكثر نجاحا من أصحاب الشخصية (ب)، لكن ذلك على حساب صحتهم، أي الأكثر تعرضا لضغوط العمل. وما تجدر الإشارة إليه أن تحديد شخصية الفرد ليس بالأمر الهين، فهناك اختبارات محددة لذلك.

(1) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص : 34.

(2) جيرمي سترانكس ترجمة بهاء شاهين، مرجع سبق ذكره، ص : 197.

ثانياً: العمر والجنس

اختلفت نتائج دراسة العلاقة بين ضغوط العمل وعمر الفرد، ففي البحوث الغربية تبين أن ضغوط العمل تنتشر بصورة أكبر بين المسنين، ويمكن تفسير ذلك بسبب ما يتعرض له هؤلاء الأفراد من عوامل مسببة للضغوط ذات المصدر الفسيولوجي وأحداث الحياة. فالمسنون في السنوات الأخيرة من العمر تكون فرص معاناتهم من الأحداث أكثر بسبب فقدانهم لأزواجهم وأصدقائهم، فضلا عن ضيق فرص النمو والتطور المهني، أما في البحوث العربية، فقد تبين أن الضغوط تنتشر بين الشباب والمراهقين من الذكور والإناث معا بصورة أكبر منه عند من هم أكبر سنا من الجنسين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المسنين في المجتمعات العربية يتلقون رعاية وتقديرا اجتماعيا من الأسرة والمجتمع أكثر مما هو عليه زملائهم الغربيون.(1)

إضافة إلى ذلك، توصلت إحدى الدراسات إلى أن الرجال الذين يملكون الطباع الحادة ولديهم الرغبة في المنافسة هم أكثر عرضة لأمراض شرايين القلب من النساء اللاتي يتسمن بذات الطباع، كما أن النساء العاملات صاحبات الطباع الحادة هن أكثر عرضة للإصابة بهذا المرض من أقرانهن من النساء ربات البيوت ذوات نفس الطباع.(2)

ثالثاً : الخبرة

تشير الدلائل إلى أن الخبرة في العمل تميل لأن ترتبط سلبا بالشعور بضغوط العمل، وهناك تفسيران : الأول هو الانسحاب الاختياري، حيث أن دوران العمل الاختياري هو الأكثر احتمالا لدى الأفراد الذين يشعرون بضغوطات عالية لذلك فالأفراد الذين يستمرون في العمل بالمنظمة لفترة زمنية طويلة هم الذين يتميزون بقدرة أكبر على مقاومة ضغوط العمل، أما التفسير الثاني فهو أن الأفراد يطورون بمرور الزمن آلية التكيف مع هذه الضغوط، بمعنى الأفراد القدامى هم الأكثر قابلية على التكيف وبذلك الأقل شعورا بالضغط.(3)

(1) عبد الستار إبراهيم، الاكتئاب : اضطراب العصر الحديث فهمه وأساليب علاجه، عالم المعرفة، العدد 239، الكويت، 1998، ص : 130.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص : 338.

(3) ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص : 376.

المطلب الثالث : مصادر متعلقة بالعمل ذاته

إن محيط العمل أكثر المصادر المسببة للضغوط بالنسبة للفرد في المنظمة، سواء تعلق الأمر بظروف العمل، بعملية اتخاذ القرار أو بغيرهما، ومن أكثر العوامل تأثيراً على الفرد ما يلي :

أولاً : ظروف العمل

تؤثر ظروف العمل أو بيئة العمل المادية على الأفراد العاملين وتزيد من حدة الضغوط التي يتعرضون لها، فالحرارة، الإضاءة، الضوضاء وتصميم مكان العمل تعد من أبرز عوامل بيئة العمل المسببة للضغط وذلك بصفة متفاوتة من وظيفة لأخرى، ويمكن توضيح تأثير هذه الظروف كما يلي : (1)

- تكون الحرارة مصدراً للضغط في حالة تطرفها من حيث الزيادة أو الانخفاض إذ لا يمكن للفرد التكيف معها، وأكد الباحثون أن درجات الحرارة المناسبة للنشاط الوظيفي تتراوح بين 18°م و 22°م، أما أكثر من 28°م فيكون له تأثير سلبي على إنتاجية الأفراد.

- تتوقف الكفاءة الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء، فالشروط الضوئية السيئة سواء بالارتفاع أو الانخفاض تؤثر على العين، وقد ينعكس هذا التعب على أعضاء أخرى في الجسم، كما تؤثر على الحالة النفسية للفرد وسلوكه.

- تدل الدراسات أن قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج ومدة التركيز تتأثر بجو العمل إن كان هادئاً أو به ضجيج، فقد لوحظ أن إنتاج العمال زاد بنسبة 37,5 % في مكان آخر للعمل أكثر هدوءاً، كما انخفضت عدد الوحدات المعيبة في الإنتاج.

- إن الاهتمام بتصميم مكان العمل له دور في تفادي ضغوطات العمل، فمن أهم معايير هذا التصميم توفير تسهيلات سلوكية لتمكين العاملين من أداء أعمالهم، تسهيلات مادية تتعلق بالراحة والأمان، وتسهيلات اجتماعية تتعلق بإتاحة إمكانيات للعاملين لإقامة علاقات اجتماعية بينهم.

إضافة إلى ذلك فإن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل العمل الذي يقوم به يعتبر من أهم الظروف تأثيراً عليه، نظراً لكونه المصدر الأساسي لدخله ووسيلة هامة لتلبية متطلباته المعيشية.

(1) علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص ص : 117، 119.

ثانيا : عبء العمل

يعرف عبء العمل على أنه زيادة أو انخفاض حجم أعباء العمل الموكل للفرد مهمة القيام به. (1) من خلال هذا التعريف يتضح أن عبء العمل له صورتين أساسيتين :

أ. عبء العمل الزائد :

والمقصود بالعمل الزائد عن طاقة الفرد (Overload) هو أن مهام وظيفته ومتطلبات عمله تكون فوق طاقته وتحمله، ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسمي والنفسي، إضافة إلى عدم الرضا عن العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالحيرة، زيادة دقات القلب وغيرها. وعادة ما يصنف عبء العمل الزائد إلى نوعين، زيادة كمية وزيادة نوعية، يشير النوع الأول أن إدراك الفرد بأن المطلوب منه أكبر من طاقته أو ليس هناك وقت كاف لإنجاز تلك المستويات، أما النوع الثاني فيتعلق بقدرة ومهارة الفرد للتعامل مع المهام المطلوبة منه. (2)

ب. عبء العمل المنخفض :

من مصادر ضغوط العمل أيضا عبء العمل المنخفض (Underload) أي تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية، لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكاناته، مما يجعله عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر إلى الشعور بالأهمية أو الإثارة في عمله، وينتج عن ذلك زيادة معدلات الغياب، الشكاوي والعزلة. (3)

ثالثا : دور الفرد

تختلف وتتوعد العوامل المتعلقة بدور الفرد وأكثرها إثارة للضغوط في بيئة العمل، صراع الدور وغموض الدور.

أ. صراع الدور :

يحدث صراع الدور (Role Conflict) عندما يكون هناك أكثر من مطلب على الفرد، والاستجابة لأحدها تصعب عليه الاستجابة للأخرى، وفي مجال العمل يحدث الصراع بين

(1) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 37.

(2) John L Schermerhorn et Al, Comportement humain et organisation, 2^{ème} édition, Village mondial, Paris, 2002, p : 511.

(3) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص : 260.

الأدوار عندما يوجد عدم اتساق بين متطلباتها؛ ومثال ذلك عضو هيئة التدريس الذي يتوقع منه أن يكون مدرس، باحث وإداري، وهنا قد يصاحب الإبقاء على دور معين بعض أعراض الضغوط كالقلق، مما يجعل من الصعب الإبقاء بمتطلبات الدور الآخر.⁽¹⁾

ب. غموض الدور:

يقصد بغموض دور الفرد (Role Ambiguity) شعور هذا الأخير بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينتج هذا الشعور لعدة أسباب أهمها ما يلي :⁽²⁾

- عدم ملاءمة قدرات الفرد لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها سواء بالزيادة أو النقصان.
- غياب أو عدم دقة المعلومات التي تتوفر للفرد عن عمله سواء من حيث المهام أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها.
- ضعف أو عدم استيعاب الفرد لجوانب عمله ودوره وأهميته في المنظمة.

رابعاً : العلاقات مع الآخرين في مجال العمل

تلعب العلاقات الشخصية في العمل والتي عادة ما تكون مع الرؤساء، الزملاء والمرؤوسين دوراً هاماً في حياة الفرد، بما تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول، الشهرة والصدقة، فالانسجام معهم يكون نتيجته الرضا الوظيفي والأداء الجيد للأعمال، أما عدم الانسجام فنتيجته القلق، الملل، ظهور صراعات وعدم اتفاق بين رغبات الأفراد، إضافة إلى ظهور سلوكيات غير مرغوب فيها كالغياب، ترك العمل والإضرابات.⁽³⁾

خامساً : عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار هي أحد مصادر ضغوط العمل وذلك من عدة جوانب ؛ فمن حيث أن القرار خيار بين مجموعة من البدائل ويترتب عليه نتائج معينة فإن ذلك يسهم في

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص : 405.

(2) حسن صادق حسن عبد الله، ضغوط العمل : مصادرها ومسبباتها، نتائجها وأثارها، ندوة ضغوط العمل والصراعات، ورشة التعامل مع ضغوط العمل، القاهرة، الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص : 09

(3) حنان عبد الرحيم الأحمدى، ضغوط العمل لدى الأطباء : المصادر والأعراض، بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة، مركز البحوث السعودية، 2002، ص : 44.

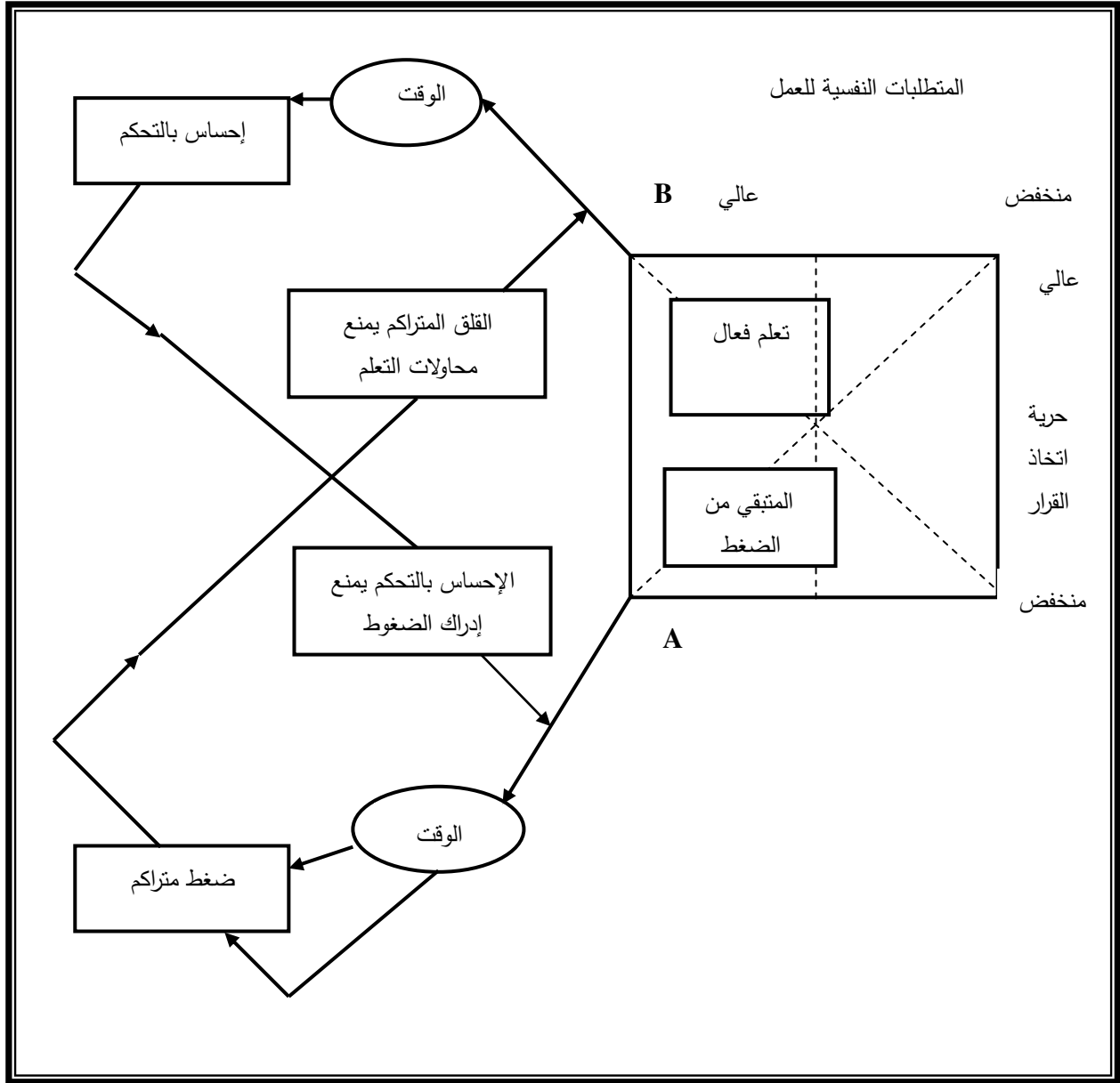
حدوث ضغوط لدى الفرد متخذ القرار، كما أن تعقد القرار ونقص كمية المعلومات المتاحة لاتخاذها يسبب ضغطاً، فضلاً عن أن مدى توفر الحرية للفرد في اتخاذ القرار يسبب له ضغوط خاصة إذا كانت متطلبات العمل كبيرة، وهذا ما أوضحه Karasek في نموذج له لضغوط العمل سنة 1979 والذي يعتمد على بعدين هما حرية اتخاذ القرار (latitude Decision) والمتضمنة حرية استخدام المهارات وسلطة اتخاذ القرار، ومتطلبات العمل النفسية (Psychological demands) والمتضمنة ظروف العمل، الحوافز، علاقات العمل والوقت الرسمي المعطى للاجتماعات، وحسب Karasek تنتج ضغوط العمل إذا ما اجتمعت المتطلبات العالية للعمل مع الانخفاض في حرية اتخاذ القرارات والتي تمثل انخفاض التحكم في العمل، وللنموذج مخرجات ممثلة بالقطرين أحدهما يمثل مستويات النشاط أو التعلم الفعال (Active Learning) والآخر يمثل مستويات تراكم الضغوط، وبذلك فالعمل الفعال (Active job) يكون ناتجاً عن ارتفاع مستوى كل من متطلبات العمل وحرية اتخاذ القرار والتي تشجع العامل على تطوير قدراته لإيجاد حلول لمشاكل العمل، وعلى العكس العمل السلبي (Passive job) ينتج عن اقتران الانخفاض في المستويين.⁽¹⁾

تدعم النموذج بنظرة ديناميكية وذلك بإدخال تعديلات عليه من طرف Karasek and Theorell سنة 1990، وكما يوضحه الشكل رقم (08)، فإنه زيادة على بعدي العمل وهما المتطلبات والتحكم، ومخرجاتهما الأساسية: الضغوط والتعلم الفعال، تم توضيح أبعادها بإضافة تأثير الوقت والمقصود به مرور الوقت على هذه المخرجات وهنا يتضح تأثير طبيعة الشخصية، فإما إحساس بالتحكم في العمل (feeling of Mastery) يمنع العامل من إدراك الضغوط وعليه سلوكيات إيجابية اتجاه المشاكل، وإما ضغط متراكم (accumulated strain) ينتج عن عدم قدرة العامل على تصريف الضغط واستثماره في الأعمال الإيجابية، وبذلك يمنع من التعلم الفعال لحلول مبتكرة للمشاكل التي يتعرض لها.⁽²⁾

⁽¹⁾ Graham Bradley, Job strain and health work in teachers: A test of the domend- control- support model. Submitted in fulfillment of the requirement of doctor of philosophy. Griffith Business school. Griffith university. 2004. pp : 13-15. available from : http://Griffithedu.au/health/servicedelivery_project/staff/dr_graham_bradley. 06/05/2008.

⁽²⁾ Ibid, pp : 17-24.

الشكل رقم (08) : نموذج Karasek and Theorell لضغوط العمل (1990)



Source : Graham Bradley, Op.Cit, p :20.

من خلال ما سبق يتضح أن هذا النموذج يعرض بطريقة غير مباشرة التداخل بين الشخصية وعوامل محيط العمل في إدراك ضغوط العمل، فما ينتج عن شخصية العامل في التعامل مع عاملي محيط العمل (متطلبات العمل والتحكم فيها)، يكون إما إحساس بالتحكم في العمل من خلال تصريف الضغوط بالقيام بالأعمال الفعالة وإما إحساس بتراكم الضغوط الذي يمنع محاولات تعلم حلول لمشاكل العمل.

المبحث الثالث : ضغوط العمل : نظرياتها وطرق قياسها

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول النظريات التي تحاول تفسير ضغوط العمل، وكذا طرق قياس مستوياتها. وهنا يتم عرض أهم ما اتفق عليه الباحثون في هذين المجالين.

المطلب الأول : نظريات ضغوط العمل

رافق ظهور الدراسات العلمية الخاصة بضغوط العمل ظهور عدة نظريات تحاول تفسيرها، والتي صنفنا إلى ثلاث أنواع :

أولاً : النظريات الجسمية

تركز النظريات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات في البيئة المحيطة، تتم دون تقييم موضوعي لها من قبل الفرد. وبالرغم من أن هذه النظريات تلقى بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية، إلا أنها تعاني من بعض النقائص، والتي من بينها⁽¹⁾ :

- تتجاهل هذه النظرية تأثير وعي وانتباه الفرد للأخطار حتى يتكون الشعور بالضغط،
- قد لا ترتبط بعض الأعراض الجسمية بسرعة ضربات القلب بالضغوط، فقد تكون ناتجة عن التمرينات الرياضية،
- هذا الاتجاه لا يوضح طبيعة العلاقة بين مصادر الضغط والأعراض الجسمية الناتجة عنها. من خلال هذه النقائص وغيرها، يمكن القول أنه من الصعب قبول هذه النظرية.

ثانياً : النظريات الاجتماعية

يفترض هذا النوع من النظريات أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه وأن وجود مصادر ضغوط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بعدم التكيف.

وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن اضطرابها يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط، ومن أهم مسلمات هذه النظرية ما يلي⁽²⁾:

(1) محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007، ص ص : 83.

(2) المرجع نفسه، ص ص : 84، 85.

- أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية،
- إن مدى استقرار هذه العلاقات هو دالة لمدى إتباع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها،
- إن إتباع الأفراد لهذه الأنماط يرتبط عكسياً مع ما يتعرض له الفرد من غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة،
- أن الشعور بالغموض ينشأ من احتلال الفرد لوظيفة غير متوافقة مع توقعاته،
- عدم التوافق هذا ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.

ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية، لاحظ الباحثون وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط؛ هيكل القيم والحاجات، أنماط التكيف والدفاع النفسي إضافة إلى أحداث الحياة الشخصية.

ثالثاً : النظريات النفسية والسلوكية

يفترض أصحاب هذه النظريات أن مشاعر الضغوط هي استجابات تظهر لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، لهذا يمكن القول أن هذا الشعور يمكن اكتسابه أو تعلمه، وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم. ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم عن عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.⁽¹⁾

المطلب الثاني : طرق قياس مستوى ضغوط العمل

تواجه عملية قياس مستوى ضغوط العمل بشكل مباشر صعوبة نظراً لتباين وجهات النظر حول مفهوم الضغوط، والخلط القائم بين العوامل المسببة لها وبين آثارها. ومن أهم الأساليب التي اتبعت هنا ما يلي :

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص : 99.

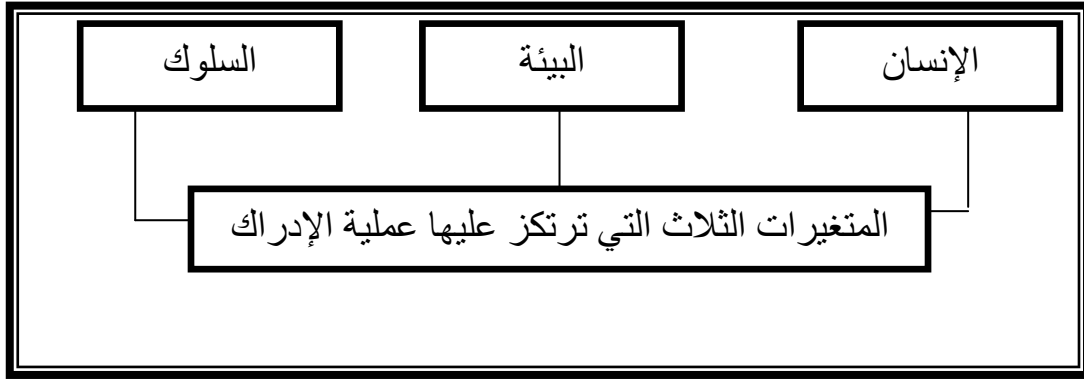
أولاً : إدراك الأفراد

يتاح المجال هنا للتعريف بمصطلح الإدراك كعملية ذهنية ثم توضيح المقصود من إدراك الضغوط.

أ. الإدراك عملية ذهنية : مادام الإدراك له الأهمية البالغة والدور الكبير في توجيه السلوك الإنساني، فإنه حظي باهتمام العديد من الباحثين، وقد تم تعريف الإدراك على أنه " عملية عقلية نتعرف بواسطتها على العالم الخارجي المحيط بنا وذلك عن طريق ما تلتقطه حواسنا من مثيرات مختلفة ؛ ضوء، صوت، حرارة وغيرها." (1) ويتضمن هذا التعريف عدة جوانب منها أن الفرد يحس أولاً بما يتعرض له من مثيرات. هذا الإحساس هو الاستجابة الأولية للمثيرات البيئية المختلفة، يلي ذلك قيام الفرد بتنظيم وتقييم وتفسير ما أحس به وفق ما لديه من خبرات حول تلك المثيرات. وعندئذ يكون لديه الإدراك الذي يمكن أن يوجه استجابته نحو تلك المثيرات، ومن هنا توصف عملية الإدراك بأنها عملية ذهنية تنظيمية معرفية وليست مجرد عملية حسية.

ترتكز عملية الإدراك على ثلاث من المتغيرات المتفاعلة فيما بينها وهي الإنسان، البيئة والسلوك، كما يوضحه الشكل التالي، فالبيئة بخصائصها المميزة وبما يصدر عنها من مثيراتها من إشارات، الإنسان بما لديه من خبرات ومعلومات وتطورات عقلية مختلفة، والسلوك باعتباره نتاجاً للتفاعل بين الفرد والبيئة. (2)

الشكل رقم (09) : متغيرات عملية الإدراك



المصدر : نذير زريبي وآخرون، إدراك البيئة الحضرية وأثرها على السلوك الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2000، ص : 46.

من خلال هذا الشكل يتضح أن عملية الإدراك تبدأ من تعرض الفرد لمثيرات البيئة، ليقوم بتفسيرها حسب خبراته، لتكون في الأخير سلوكه الظاهر.

(1) سعيد عبد الرحمان، السلوك الإنساني : تحليل وقياس المتغيرات، مكتبة القاهرة الحديثة، 1971، ص : 17.

(2) نذير زريبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 46.

إن عملية الإدراك تتأثر بعدة عوامل والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية، ويمكن توضيحها كالتالي : (1)

1.العوامل الداخلية : هي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشخص أثناء عملية الإدراك والتي تنبع من ذاته نتيجة ما يشعر به من تفاعل بين العمليات الجسمية، العقلية، الانفعالية والاجتماعية التي يعيشها. وتتحدد هذه العوامل في ثلاثة أساسية :

- **الحالة النفسية للشخص المدرك :** أي الحالة التي يشعر بها الشخص المدرك أثناء استقباله لمثير ما وتفاعله معه، هل هو في حالة من الرضا والسرور أم في حالة من الضيق والاكتئاب ؟ هل هو في حالة عقلية أو جسمية تسمح له بإدراك هذا المثير أم لا ؟

- **توقع الفرد للمثير من عدمه :** أي أن إدراك الفرد لمثير ما يتأثر بما إذا كان هذا الفرد

في حالة توقع لتعرضه لهذا المثير بكيفية معينة أم أنه قد يواجهه بشكل مفاجئ لم يكن ينتظره؛ فكلما كان الفرد مهيباً لاستقبال مثير معين كلما تمت عملية إدراكه له بشكل أفضل.

- **خبرة سابقة حول المثير المدرك من جانب الفرد :** أي أن ما لدى الفرد من معلومات

وصور عقلية مختلفة ومختزنة لديه عما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة (مثيرات) تتدخل بشكل حاسم في تحديد هوية المثير المدرك. وكلما كان هذا المثير المدرك جديداً وليس له صورة ذهنية سابقة كلما كانت عملية الإدراك أصعب وتحتاج إلى جهد أكبر.

2.العوامل الخارجية : ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتصل بالمثير المدرك نفسه والتي

تحيط بالفرد وتسهم في تحديد ردود فعله، وهي تتمثل فيما يلي :

- **شدة المثير :** ومن الأمثلة عليه أن إدراك الصوت المرتفع يكون أسرع من إدراك

الصوت المنخفض لو تساوت الظروف الأخرى. كما أن إدراك الضوء المبهر أسرع من إدراك الضوء الخافت وهكذا.

- **تكرار المثير :** وكمثال عليه ؛ فن عرض إعلان معين على مسافات محددة ولعدد كبير

من المرات يترك أثراً كبيراً على إدراك الشخص (مما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر عنها الإعلان) مما لو كان الإعلان لمرة واحدة أو مرات غير منتظمة.

إضافة إلى عدة عوامل خارجية تؤثر في إدراك الفرد للمثير منها درجة الاختلاف بين

المثير وعدد من المثيرات المحيطة به، حركة المثير وحدائته.

(1) نذير زريبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص : 48، 49.

ب. قياس إدراك ضغوط العمل : تم إتباع هذا الأسلوب في الدراسة التي قام بها ريتشارد سون وبيورك على الأطباء في كندا، من خلال السؤال المباشر عن مدى شعورهم بالضغوط، إذ تم قياسه من خلال مقياس شامل، تمثل في عبارة واحدة "ما درجة الضغوط التي تمثلها لك ممارسة مهنة الطب؟ وتتم الاستجابة من خلال مقياس خماسي".⁽¹⁾

و ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تقدم مقياسا موضوعيا للضغوط؛ إذ أنها تقيس إدراك الأشخاص للضغوط، وليس مدى تعرضهم لها فعلا، وبالتالي فهي تخضع للاختلافات الشخصية في تفسير وتقييم هذه الظاهرة.

ثانيا : قياس مصادر ضغوط العمل

كما سبق ذكره، فإن مصادر الضغوط تختلف تصنيفاتها، ومع ذلك فهناك من الدراسات من يعتمدها كمقياس، مثل الدراسة التي قام بها سيمبسون وجرانت والتي تم فيها قياس الضغوط من خلال (12) عبارة حول المسببات المختلفة للضغوط. ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تقيس السبب وليس النتيجة.

ثالثا : قياس الضغوط من خلال أعراضها

عمد كثير من الباحثين إلى قياس الضغوط من خلال أعراضها النفسية والجسمية لوجود دلائل قوية على الارتباط بين الضغوط والصحة. وعلى سبيل المثال قام Cary Cooper في خمس دراسات مختلفة حول ضغوط العمل لدى الأطباء باستخدام مقياس Crown Crisp Excremental Index لقياس الصحة العقلية كمؤشر للضغوط، ويتضمن هذا المقياس ستة مقاييس فرعية لقياس أشكال مختلفة من التوتر والاكتئاب والهوس. وفي دراسة قام بها Ian Deary تم قياس الضغوط النفسية باستخدام مقياس مكون من ثلاث أجزاء؛ الأعراض الجسمية، التوتر والقلق والخلل في السلوك الاجتماعي، كذلك في دراسة قامت بها هدى صقر على رجال الأعمال في مصر تم قياس الأعراض النفسية والجسمية للضغوط، حيث شملت الأعراض النفسية : الفتور، اللامبالاة، الاكتئاب، الملل، السأم، عدم الرغبة في العمل، الإحباط، عدم الرضا عن النفس وعن مستوى الإنجاز، سرعة الغضب، الانفعال، النسيان، صعوبة التركيز،

(1) حنان عبد الرحيم الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص : 52.

القلق والخوف من المستقبل، في حين شملت الأعراض الجسمية للضغوط الصداع، ضيق التنفس، التعب، القابلية للمرض، فقدان الشهية، ضغط الدم وغيرها.(1)

إضافة إلى هذه الأساليب، هناك تقنيات ووسائل عديدة أهمها ما يلي : (2)

- **التحقيق الشخصي للضغط** : تم اكتشافه من طرف كل من ماتيسون وإيفانسيفيتش، في جامعة هيوستن الأمريكية، عن طريق استعمال استمارة تضم (60) بنداً؛ وتقيس إدراك عمال المنظمة للضغط، وقاما بربطها بالوقت وغموض الدور ونظام المكافأة والعقاب. وتؤكد هذه الاستمارة على أن مصادر الضغط لها علاقة بالتنظيم في مستواه العام والجزئي وتأخذ بعين الاعتبار من حيث الجانب العام للمنظمة كل من السياسة العامة وتأثيرها على اتخاذ القرار وتطور الموارد البشرية والضغط الناتج عن غياب التدريب. ومن هنا يلاحظ أن هذه الوسيلة تساعد في تحديد المصالح في المنظمة التي يرتفع فيها مستوى الضغط، لكنها لا تعين على معرفة مستواه بشكل عام.

- **تقييم آدم للضغط** : هو استبيان قامت بتطويره مجموعة من الباحثين في جامعة سان دييغو، بهدف التمييز بين الضغط القوي والضغط الثانوي، وبين الضغط المرتبط بالعمل وغير المرتبط به. وهناك اختبارات صممت لتشخيص حالات الضغط أو لتقدير مقاومته، من بينها اختبار "ستروب" أو اختبار الضغط لجانسن ورومر الذي يقدر مقاومة الفرد أثناء المشكلات أو في مواقف الصراع.

- **مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي** : على اعتبار أن الاحتراق النفسي أحد أهم النتائج النفسية لضغوط العمل، فقد وضع كل من ماسلاش وجاكسون هذا المقياس لاستخدامه في مجال الخدمات الإنسانية والاجتماعية، ويضم هذا المقياس 22 فقرة متعلقة بشعور الفرد نحو مهمته.

(1) حنان عبد الرحيم الأحمدى، مرجع سبق ذكره، ص : 53.

(2) عائشة بوبكر، العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، دراسة ميدانية بوحدات صحية بمدينة طولقة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص : 49-52.

خلاصة الفصل

يصعب على العامل تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بالعمل أو بشؤون الحياة الشخصية، وغالبا ما تكون هذه الضغوط محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات، يختلف الأفراد في إدراكها باختلاف شخصياتهم.

إن ضغوط العمل ليست بالضرورة جميعها ضارة أو سلبية للفرد والمنظمة، بل أن بعض الباحثين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لقدر مناسب منها لإيجاد نوع من التحدي له، بحيث يستثير هذا التحدي حماس الفرد ودفاعيته ونشاطه لمواجهة هذه الضغوط، ولكن إذا كانت هذه الأخيرة شديدة وزائدة عن قدرة الفرد على التحمل، فإنها تؤدي إلى نتائج سلبية عليه وعلى المنظمة.

ونظرا لأهمية معرفة مستويات ضغوط العمل في تقدير التدخل للتخفيف من حدتها، فإن الباحثين وضعوا عدة مقاييس لذلك كقياس إدراك الفرد من خلال سؤال مباشر، حصر أهم مصادرها أو من خلال أكثر الأعراض الناتجة عنها.

ومن أهم الآثار التي تنعكس على المنظمة من جراء تعرض الأفراد للضغوط، هي تلك التي تتعلق بأدائهم الوظيفي لأنه ينعكس على أداء المنظمة ككل. وقبل التطرق إلى كيفية تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، يجب أولا التعريف بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الأخير، كيفية تحليله وأهم طرق تحسينه.

تمهيد :

تنشأ ضغوط العمل عن عوامل ومسببات مختلفة من بيئة عمل الفرد، ومثل مالها خصائص ومراحل معينة، فإن لها إشارات وأعراض تحذيرية قبل أن يستفحل داؤها. وبذلك تسهل عملية التخلص منها أو التخفيف من حدتها قبل الوصول إلى آثارها السلبية على كل من الفرد والمنظمة، والتي تتجلى في انخفاض مستويات الأداء.

وعليه، فالاهتمام بتحقيق المستوى المرضي من الأداء الوظيفي يقتضي معرفة طبيعة العلاقة بينه وبين ضغوط العمل، من أجل حصر مختلف نتائجه على المستويين الفردي والتنظيمي ثم تحديد الاستراتيجيات أو التدخلات اللازمة للتخفيف من حدة السلبية منها لتحسين الأداء.

استناداً إلى ذلك، يتناول هذا الجزء من البحث مختلف دراسات الباحثين في سبل تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وأهم نتائجها عليه، إضافة إلى الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع هذه الضغوط.

المبحث الأول : سبل تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

اختلفت الدراسات بخصوص طبيعة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي باختلاف آراء الباحثين، فهناك من يفترض انعدام العلاقة بينها، وهذا لاقى تأييدا بسيطا من الباحثين أمثال (Dubin Hedledely and Tegga 1979)، اللذان يريان أن الفرد يتصف بالرشد أو العقلانية، فهو يقدم مساهمته مقابل عوائد يحصل عليها ويتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء ويحيد أثرها، وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوط العمل.⁽¹⁾ وهناك دراسات أخرى مختلفة ترى وجود تأثير مباشر أو غير مباشر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي يتم عرضها فيما يلي :

المطلب الأول : التأثير الإيجابي

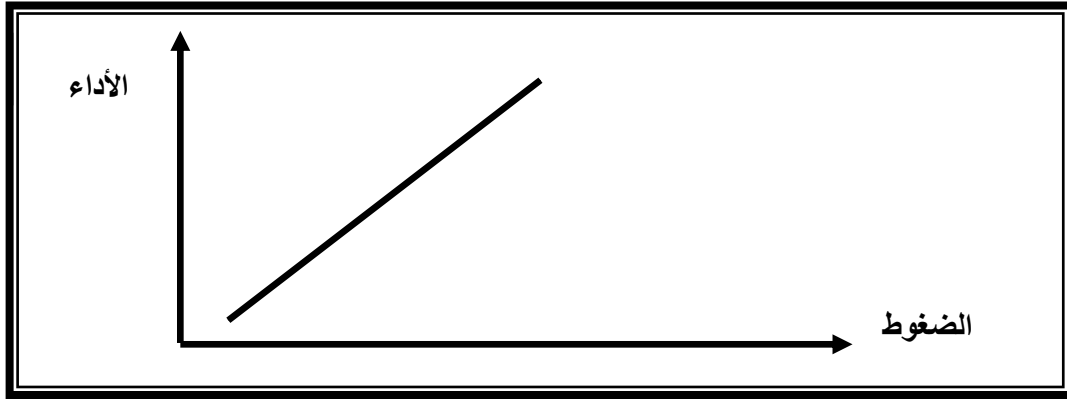
يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي إيجابي، وأن الضغوط هنا تعادل التحدي (Challenge) والحماس في العمل، حيث تعتبر المشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل.

وكما يبين الشكل رقم (18) فإن المستوى المنخفض من ضغوط العمل لن يثير أي تحد لدى الفرد، وبالتالي يكون أدائه متوسطا، أما المستوى المرتفع من ضغوط العمل سيثير مستوى عاليا من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أدائه في العمل، وقد لاقى هذه الفرضية تأييدا محدودا من الباحثين أمثال (Meglino 1977) و (Colon 1980).⁽²⁾

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص : 71، 72.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص : 172.

الشكل رقم (18) : التأثير الإيجابي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي



المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على الأفكار السابقة الذكر.

والملاحظ على هذا الشكل أنه يعكس آراء الباحثين في هذا الاتجاه، حيث أنه كلما زاد مستوى ضغوط العمل صاحبه زيادة في أداء العمال، لكن النتيجة ليست بالضرورة بهذا الشكل.

المطلب الثاني : التأثير السلبي

من أنصار هذه الفرضية نجد كل من Beehr, Walsh and Taber (1967)، وهي تقوم على اعتبار أن ضغوط العمل لها آثار سلبية على الأداء الوظيفي، فهي عقبات تعيق الأفراد عن أداء العمل بشكل مناسب، وتترتب عنها مواقف ضارة بالصحة النفسية والجسمية للفرد، وبذلك يستنفذ طاقته ووقته في محاولة للتكيف مع والسيطرة على هذه الضغوط، وكذلك يترتب عليها قيام الأفراد بأنماط سلوكية غير مرغوبة، وترجع أسباب التأثير السلبي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي إلى عدة عوامل أهمها ما يلي: (1)

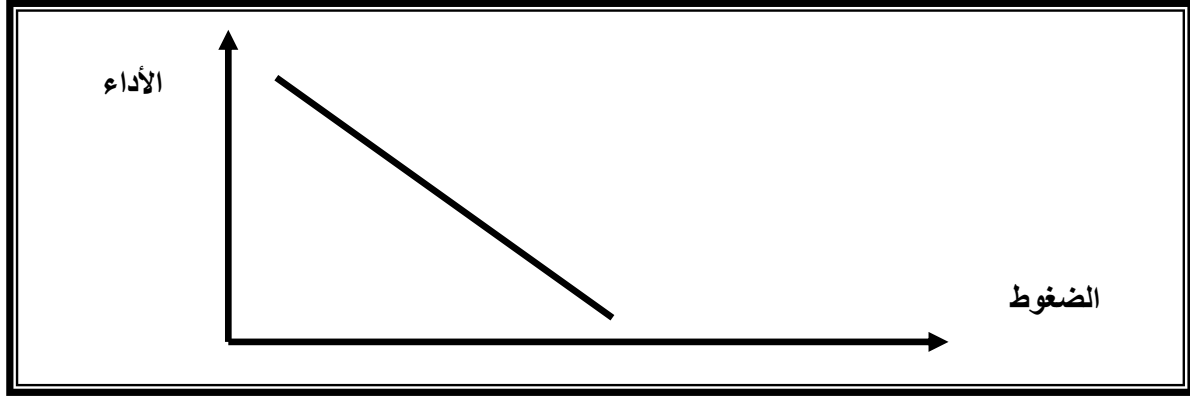
- أن الفرد الذي يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عنها حتى ولو كان مستواها منخفض أكثر من تركيزه على العمل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه.

- كثرة تعرض الفرد لضغوط العمل سيتترك آثارا ضارة على صحته مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال.

- بفرض أن القدر المنخفض من الضغوط يؤدي أحيانا إلى زيادة الإنتاج، فليس معناه أن الضغوط هي العوامل الوحيدة المؤثرة في هذا الارتفاع، فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالموقف.

(1) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص : 264.

الشكل رقم (19) : التأثير السلبي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي



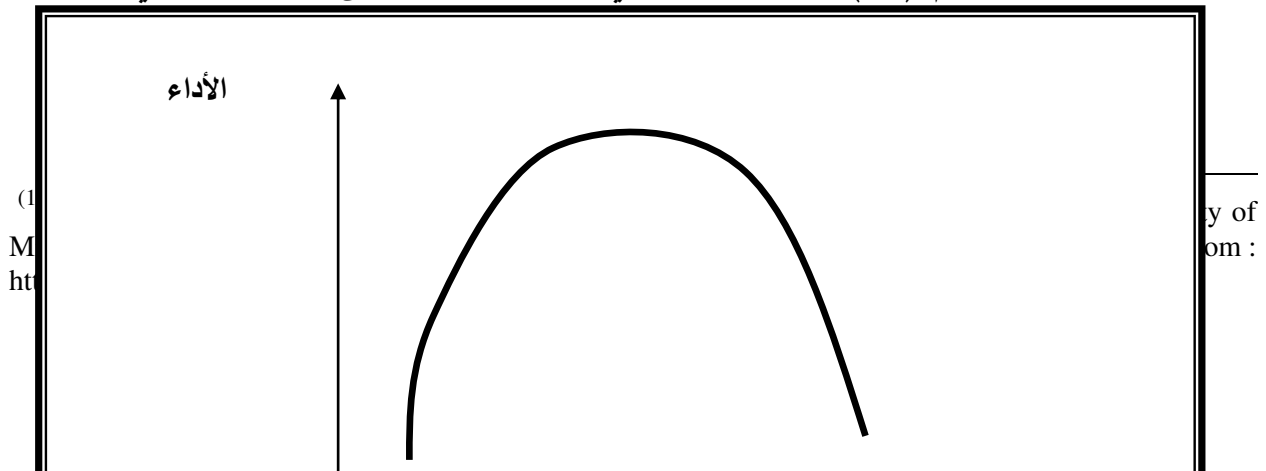
المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا الأفكار السابقة الذكر.

وكما يلاحظ فالشكل يعكس العلاقة السلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، أي كلما زاد مستوى الضغوط قل مستوى أداء الأفراد.

المطلب الثالث : التأثير الشرطي

إن التأثير الشرطي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي ظهر منذ زمن بعيد في نموذج Yerks and Dodson (1908) والذي يأخذ شكل مقلوب حرف "U"، ومضمون هذا النموذج أنه كلما زاد مقدار الضغوط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته وأداؤه إلى أن يصل مستوى الضغط إلى حد معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه للعمل ولن يظهر أي تحسن في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فإن طاقته ستبذل في التكيف معها مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من ضغوط العمل، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على توجيه طاقته لتحسين مستوى أدائه. (1)

الشكل رقم (20) : التأثير الشرطي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي



الضغوط

Source : Heidi Culbert, Op. cit, p :8.

بناء على الشكل أعلاه يتضح أن هذا النموذج يربط بين الفرضيتين السابقتين، أي وجود تأثير مزدوج لضغوط العمل على الأداء فوجود مستوى منخفض أو عال جدا من الضغوط يؤدي إلى أداء منخفض، أما مستوى متوسط منه ينشط ويحمس الفرد داخل العمل، وهذا النموذج من أكثر ما اتفق عليه الباحثون.

من خلال عرض مختلف سبل تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي يمكن القول أنه لا وجود لنموذج عام بخصوص طبيعة هذا التأثير، لأن ذلك يختلف حسب طبيعة العمل نفسه وخبرة الفرد القائم بالعمل بالإضافة إلى العديد من الخصائص الشخصية، لكن ما نوع التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذه الضغوط؟

المبحث الثاني : نتائج ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

ما يمكن ملاحظته من خلال التطرق إلى سبل تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة كما يمكن أن يؤدي إلى خلل وظيفي لدى كل من

الفرد والمنظمة، فمن المتفق عليه أن وجود قدر مناسب من ضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن زيادة مستواه تؤثر بشكل قوي على الأعمال حيث ينخفض الأداء. وعادة ما تحظى نتائج الجانب السلبي لضغوط العمل باهتمام الباحثين والإداريين لما لها من آثار ضارة على كل من الفرد والمنظمة، لذلك يتم عرض النتائج الإيجابية والتوسع في النتائج السلبية بغرض معرفة أسبابها ثم مواجهتها.

تتمثل أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعمال من خلال عدة نقاط أهمها ما يلي: (1)

- تنمية المعارف لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة على القيام بالعمل،
 - تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقيّة زملائه، من أجل التعاون على مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشاكل تؤثر على العاملين،
 - رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة، وتحقيق الأداء المتميز،
 - زيادة المهارات المهنية للعاملين ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم،
 - اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين في المنظمة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد توجد تحديات متعددة بالعمل يجب مواجهتها، وهذا يكشف قدرات الأفراد ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها من خلال المواقف العملية المختلفة،
 - تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال لمواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.
- أما الآثار السلبية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي فهي تشمل كل من الفرد والمنظمة ويمكن توضيحها كما يلي :

المطلب الأول : نتائج ضغوط العمل على الفرد

عندما تُثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولا يستطيع مواجهتها، يظهر الجانب السلبي لها، وهي نتائج جسدية، نفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها من فرد لآخر

(1) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص : 51.

باختلاف قوة تحملهم ومواصفاتهم الشخصية. وعليه يمكن تقسيم نتائج ضغوط العمل على الفرد إلى عدة أعراض كما يلي :

أولاً : أعراض نفسية

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلاقته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي :

أ. **القلق** : يتميز القلق الناجم عن ضغط العمل بظهور بعض العلامات كالعجز عن التركيز والانتباه، شعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه والتوتر العضلي، الذي يترتب عليه إحساس بالتعب وعدم القدرة على الاسترخاء.⁽¹⁾

ب. **الاحتراق النفسي** : تُعتبر ظروف العمل غير المناسبة في المنظمة وزيادة الحمل الوظيفي من أكثر المصادر مساهمة في نشوء هذه الحالة، والتي لا يصل إليها الفرد بشكل مفاجئ بل عبر مراحل ثلاث هي :⁽²⁾

- **المرحلة الأولى** : وتعرف بمرحلة الاستثارة الناتجة عن الضغوط، وترتبط بأعراض سرعة الانفعال، القلق الدائم، الصراع وغيرها.

- **المرحلة الثانية** : وتعرف بمرحلة الحفاظ على الطاقة وتشمل استجابات سلوكية كتأجيل الأمور، زيادة استهلاك المنبهات والشك.

- **المرحلة الثالثة** : ويطلق عليها مرحلة الاستنزاف أو الإنهاك والتي ترتبط بمشكلات جسمية ونفسية كالتعب الجسدي المزمن، الصداع الدائم، الإجهاد الذهني المستمر وغيرها.

ليس من الضروري وجود جميع الأعراض للحكم على وجود حالة الاحتراق النفسي في كل هذه المراحل، حيث أن ظهور عنصرين في كل مرحلة يمكن أخذهما كمؤشر على أن الفرد يمر بالمرحلة المعنية من مراحل الاحتراق النفسي.

ج. **الاكتئاب** : هو أحد أهم الاستجابات النفسية لضغوط العمل، وقد توصلت منظمة العمل الدولية، وهي هيئة معنية بشؤون العمل والعمال التابعة للأمم المتحدة، في إحدى دراساتها إلى أن ارتفاع معدلات الاكتئاب الناتجة عن ظروف العمل وصلت إلى حد خطير، حيث أصبح

(1) جيرمي سترانكس، ترجمة بهاء شاهين، مرجع سبق ذكره، ص : 199.

(2) Wendy L. Hellerstedt, Op.cit, P : 2.

هذا المرض النفسي أكبر سببا للإعاقة المهنية بعد أمراض القلب، إضافة إلى أن تكلفة هذه المشكلة بالنسبة للحكومات والمنظمات تصل إلى عشرات المليارات من الدولارات سنويا، فالولايات المتحدة تنفق 40 مليار دولار سنويا على معالجة الاكتئاب وحده، ويضيع نحو 200 مليون يوم عمل في السنة.(1)

د. الإحباط : كثيرا ما يرتبط الإحباط بشعور الفرد بضغوط سواء كانت ناتجة عن الحياة الشخصية له أو عن عمله، وكنتيجة له يتبع الفرد عدة وسائل دفاعية، تتنوع في حجمها ومقدارها وكثافة استخدامها تبعا لدرجة الإحباط، أو أهمية الموضوع الذي تحدث فيه الضغوط، وأيضا تبعا للحالة الانفعالية التي يوجد عليها الفرد، ومن أهم هذه الوسائل الدفاعية نجد الهجوم، الكبت، أحلام اليقظة، الانسحاب وغيرها.(2)

ثانيا : أعراض جسدية

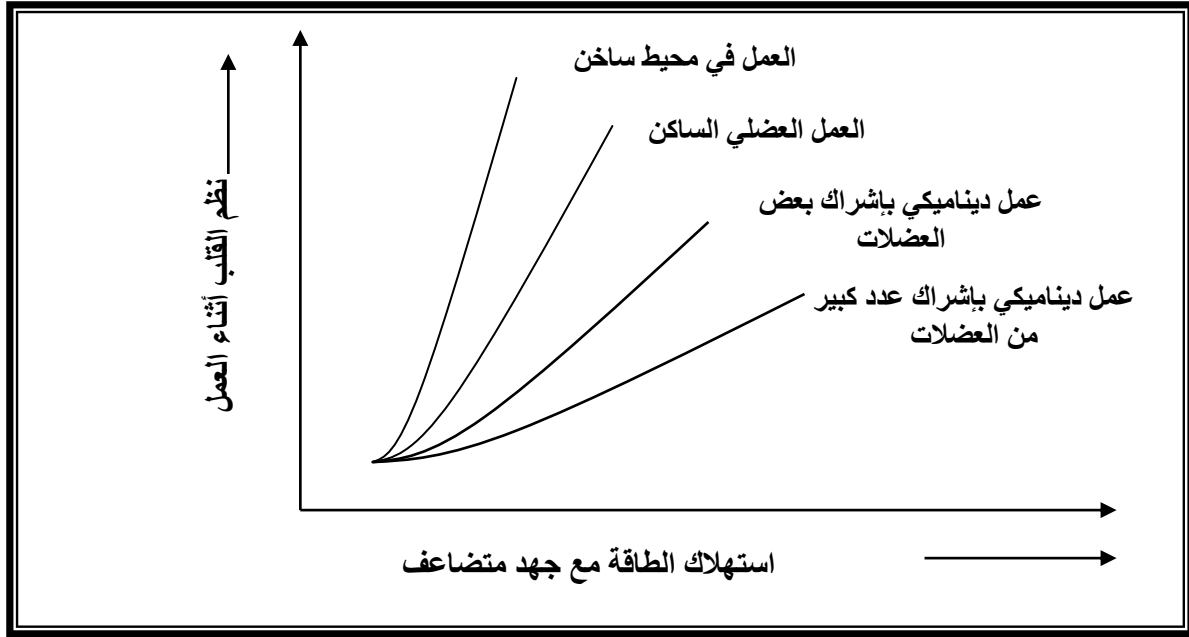
تشير الدلائل على أن هناك علاقة قوية بين ضغوط العمل والصحة الجسمية للفرد، حيث أن هذه الضغوط مسؤولة عن ما بين 50 و 70% من الأمراض التي يعاني منها الفرد، كما تساهم في تقليل مناعة الجسم ضد بعض الأمراض التي تسببها البكتيريا والفيروسات.(3) ومن بين الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب ضغوط العمل ما يلي :

أ. أمراض القلب : إن أكثر الأمراض التي يتعرض لها الأفراد الذين يشعرون بضغوط العمل هي أمراض القلب Cardiovascular Disease ويرمز لها بالحروف "C V D"، حيث درس علماء جامعة كوليدج بلندن التأثيرات البيولوجية الناتجة عن الضغوط على 183 رجلا تتراوح أعمارهم بين 45 و 63 سنة، وركزوا في هذه الدراسة على السلطات التي يتمتع بها هؤلاء الرجال في أعمالهم وكذلك نظامهم الغذائي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين ضغوط العمل وتعرض شريان القلب للإصابة بالأمراض.(4)

كذلك يمكن تفسير علاقة أمراض القلب بضغوط العمل بالنظر إلى طبيعة العمل بحد ذاته إن كان عضليا ساكنا (أي العمل في مكان واحد) أو كان ديناميكي (فيه حركة) وباشترك العضلات، ومقارنتها بطبيعة نظم (ضربات) القلب، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

(1) شبكة الأخبار العربية بي بي سي، التكنولوجيا والعولمة وراء الكأبة، متاح على الموقع : <http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/contact-us/default.htm> تاريخ الاطلاع: 2008 /10 /15
(2) سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 668.
(3) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 268.
(4) شبكة الأخبار العربية بي بي سي، العلاقة بين ضغط العمل وأمراض القلب، مقال متاح على الموقع : <http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/contact-us/default.htm> ، تاريخ اطلاع: 2008 /10 /17

الشكل رقم(21) : علاقة سرعة نظم القلب بمختلف أشكال العمل أو النشاط



المصدر : نوال حمداش، قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 27.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن الوضعية التي يتبناها الجسم أثناء النشاط العضلي تتناسب عكسيا مع انقباض العضلات ويسبب ضغطا على العروق وتقلص الأوعية، والذي لا يسمح للدم بالتدفق بشكل طبيعي داخلها، بالإضافة إلى أن العضلات ليس بمقدورها طرح الفضلات المكثبة والعالقة بها، ومع استمرار العمل الساكن تتراكم هذه الفضلات وهو ما يجعل الفرد يشعر بتعب مؤلم وتبديد للطاقة، ويتطلب نبضات قلب أعلى من العمل الديناميكي، ويحتاج فترات راحة أطول من تلك التي يتطلبها العمل الديناميكي على أساس أن نبضات القلب تحتاج إلى فترة أطول للرجوع إلى سرعتها المعتادة قبل العمل⁽¹⁾.

ب. آلام الظهر : أجريت تجربة بجامعة أوهايو الأمريكية، لاحظ العلماء من خلالها أن الأفراد الواقعين تحت ضغوط العمل يستخدمون العضلات غير المناسبة لرفع وتحريك الأثقال، وهذا يؤدي إلى تعرضهم لمخاطر الشد العضلي، وما يترتب عليه من إيداء لفقرات الظهر والذي يسبب في بعض الأحيان آلاما حادة، وفي تجربة أخرى قام بها البروفسور مراس، والتي نشر نتائجها في مجلة سباين الطبية، درست أثر تغير سلوك المشرف مع العمال من الحسن إلى

(1) نوال حمداش، قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 27.

السيئ وتقديم الانتقاد الخشن لمجهودهم، فكانت النتيجة أن ذوي الشخصيات المنفتحة لم تتأثر بالانتقاد بعكس المنطويين الذين أصبح عملهم صعبا وسبب لهم آلاما في فقرات الظهر نتيجة عدم استعمال العضلات المناسبة للقيام بالعمل.⁽¹⁾

وعلى العموم، تُحدث ضغوط العمل تغيرات في أجهزة الجسم، تؤثر على الصحة حيث يزداد إفراز الهرمونات خلال الاستثارة، مما يؤثر على جهاز الدورة الدموية ويضطرب عمل القلب، هذا ما قد يؤدي إلى موت مفاجئ، كما يؤدي إلى زيادة ضغط الدم لأنه يؤدي إلى تضيق الشرايين، إضافة إلى تكوين القرحة المعدية، الأزمة التنفسية، الصداع، السرطان وغيرها من الأمراض.⁽²⁾ وتبين الإحصائيات التالية الأسباب العشرة الموصلة للموت بسبب ضغوط العمل وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية طبقا لإحصائيات 1983.

الجدول رقم(06) : الأمراض الأكثر انتشارا بسبب ضغوط العمل

حالات الوفاة لكل 100 ألف من السكان	المرض
329	1. الأزمات القلبية
189	2. السرطان
66	3. السكتة
29	4. الأحداث المفاجئة
28	5. انسداد الشرايين الموصلة للرئة
23	6. الأنفلونزا والالتهاب الرئوي
15	7. أمراض السكر
12	8. الانتحار
11	9. تضخم الكبد
11	10. تصلب الشرايين

المصدر : سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 531.

والملاحظ من خلال الجدول السابق، أن هذه الأمراض مرتبة حسب أكثرها انتشارا وسببا في الموت، حيث أن المراتب الأولى المسببة له هي الأزمات القلبية والسرطان.

ثالثا : أعراض سلوكية

(1) شبكة الأخبار العربية بي بي سي، العلاقة بين ضغط العمل وأمراض القلب، مرجع سبق ذكره.
 (2) محمد الشقيرات وآخرون، مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والأعراض المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة 25، العدد 92، سلطنة عمان، 2003، ص: 163.

تعتبر الأعراض أو النتائج السلوكية أكثر وضوحاً من النتائج النفسية والجسمية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، ويرى بعض الكتاب أن سلوكيات الفرد وردود أفعاله تحكمها ثلاثة عوامل هي: (1)

- **الشخصية** : إن نوعية الشخصية (أ) أو (ب) لها دور كبير في تحديد الاتجاهات السلوكية، فهاتين الشخصيتين تبديان سلوكيات مختلفة عند التعرض لنفس الموقف.

- **التجارب السابقة** : إن التجارب المكتسبة في فترتي الطفولة والمراهقة تساهم في بناء الاتجاهات السلوكية للفرد، إضافة إلى التجارب السابقة في العمل التي تعطيه ردود فعل محتملة في حالة التعرض للمواقف المشابهة.

- **الظروف الحالية** : إن الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها الفرد سواء كانت جيدة أو سيئة لها تأثير واضح على سلوكياته، وعلى العموم يجب عليه أن يتبنى النظرة الإيجابية للأمور لتخطي الظروف الصعبة.

تتمثل الأعراض السلوكية الناتجة عن ضغوط العمل في حدوث بعض التغيرات في عادات الفرد المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تصل تلك التغيرات إلى الأسوأ، ومن أكثر الأعراض ظهوراً ما يلي: (2)

أ. **عادات الأكل والشرب** : تبين أن ضغوط العمل تترك آثارها على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدانه للشهية أو بزيادة رغبته في الأكل والشرب، ومن أهم مؤشرات ذلك تركيز الفرد على طعام واحد، التركيز على وجبة واحدة كالغذاء مثلاً، الإكثار من تناول الملح في الطعام، تناول القهوة بكثرة، والإفراط في تناول المشروبات الغازية.

ب. **التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات** : يعد الإفراط في التدخين وتعاطي المخدرات من المؤشرات السلوكية البارزة الدالة على تعرض الفرد لضغوط العمل، وتختلف الأعراض التي يسببها إدمان المخدرات والتدخين من حيث حدتها وشدتها بحسب درجة الإدمان، وعادة ما يلجأ إليها الفرد عن شعوره بالعجز عن مواجهة هذه الضغوط.

ج. **اضطرابات النوم** : يتميز النوم بحساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل، لأنه يمثل مؤشراً على وجود التوتر المتزايد لدى

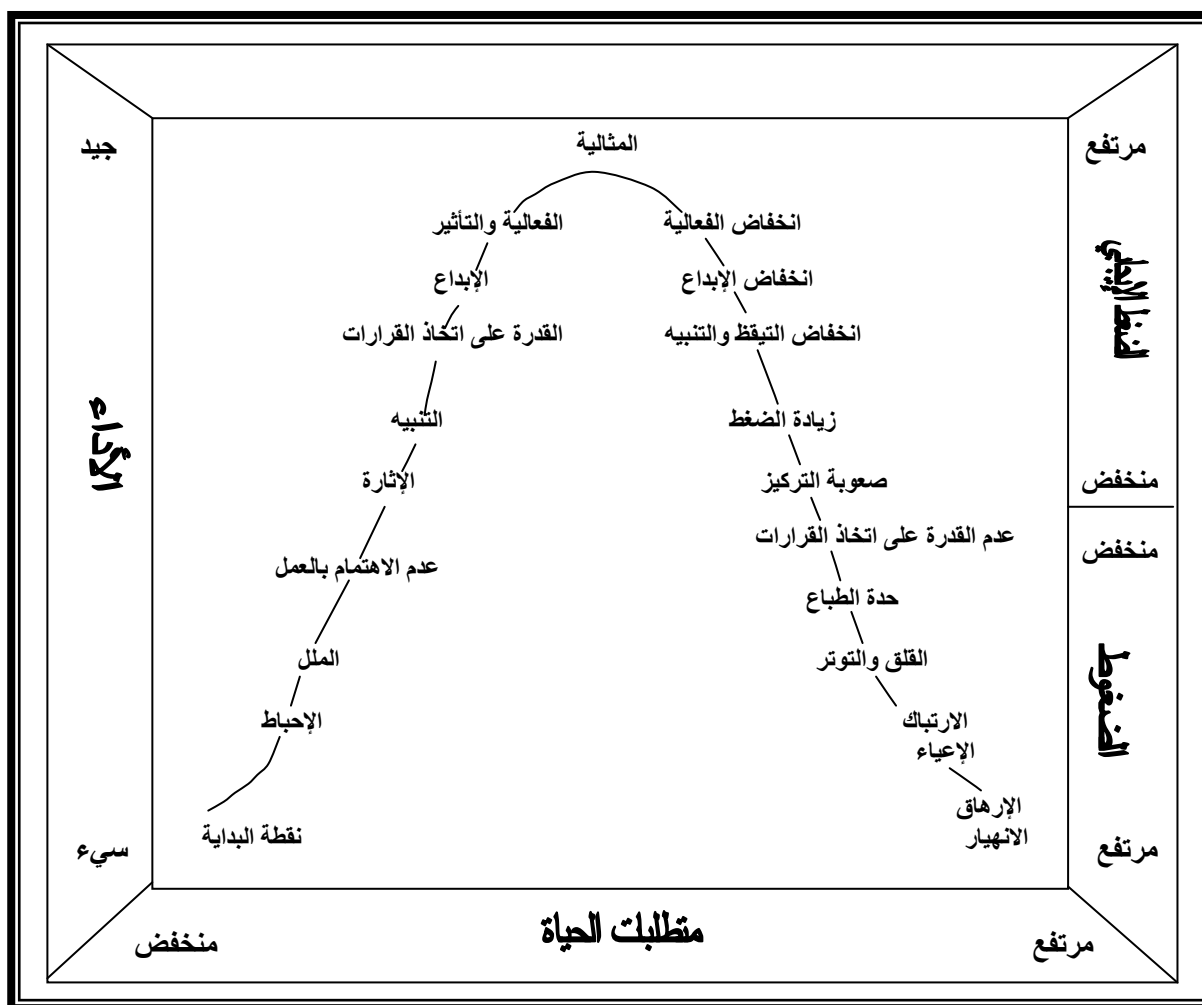
(1) Vera Pieffer, Comment gérer son stress, édition Marabout, paris, 2005, pp : 55 , 56.

(2) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص ص : 56، 57.

الفرد، ومن أبرز أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم؛ الأرق والكوابيس، الفزع الليلي، النعاس النهاري.

يمكن تلخيص أهم الأعراض الناتجة عن ضغوط العمل على الفرد والتي تؤثر على أدائه الوظيفي من خلال الشكل التالي والذي يوضح علاقة تطور مستوى الأداء الوظيفي بدلالة ضغوط ومتطلبات العمل.

الشكل رقم : (22) نتائج ضغوط العمل على الفرد



المصدر : أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع وإدارة الضغوط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 82

يظهر هذا المنحنى علاقة الأداء الوظيفي بكل من متطلبات الحياة (هنا متطلبات العمل) وضغوط العمل، ومن خلال الملاحظة يمكن تقسيمه كما يلي: (1)

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص : 82، 83.

- **منطقة الأداء السيئ أو المنخفض** : تنتج من خلال قلة أو ندرة المثيرات، متطلبات العمل والتحديات اللازمة لأداء مجهود كاف والقيام بالأعمال على نحو سليم. وبذلك يلاحظ على العامل إحباط، ملل وعدم الاهتمام بالعمل، كما يمكن أن تظهر هذه المنطقة بزيادة متطلبات العمل عن قدرة تحمل الفرد سواء الكمية أو النوعية وهنا تظهر صعوبة التركيز وانخفاض في الإبداع. وإذا ما تراكمت هذه الضغوط أكثر وزادت متطلبات العمل تظهر مؤشرات أكثر خطرا على صحة الفرد كالقلق، الارتباك، الإرهاق والانهيار، وكذلك عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

- **منطقة الأداء الجيد أو المرتفع** : تظهر هذه الحالة عند ارتفاع متطلبات وتحديات العمل وتركزها في مجال قدرة العامل، فينتج ضغط إيجابي يخلق له الإثارة في العمل، القدرة على التركيز، المقدر على اتخاذ القرارات والإبداع.

المطلب الثاني : نتائج ضغوط العمل على المنظمة

لخص معهد البحوث الاجتماعية التابعة لجامعة **ميتشجان** الأمريكية الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة في تكاليف مباشرة وغير مباشرة تتحملها هذه الأخيرة.⁽¹⁾

أولا : التكاليف المباشرة

تأخذ التكاليف المباشرة التي تتحملها المنظمة عدة أشكال أهمها ما يلي :

أ- **تكاليف المشاركة والعضوية**: أحيانا يكون من الصعب الاستفادة من العامل بسبب ضعف

مشاركته في العمل، وتوجد عدة سلوكيات تعبر عن ضعف هذه المشاركة أهمها ما يلي :

- **التأخر عن العمل والغياب** : إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج

والإنتاجية، وتتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك كانخفاض الروح

المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى تكاليف إحلال عمالة جديدة بدلا من

العمالة المتغيبية. وقد أجريت عدة دراسات حول العلاقة بين ضغوط العمل والغياب، مثل

دراسة Trividi (1981) والتي أثبتت أنه كلما زاد القلق الوظيفي نتيجة الضغط زادت حالات

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

التغيب عن العمل، ودراسة Ramanathan (1992) التي أكدت وجود علاقة ارتباط موجبة بين الضغط والغياب، وعلاقة سلبية بين الضغط ونية البقاء في المنظمة.⁽¹⁾ لكن قد تكون للغياب أحيانا نتائج إيجابية، حيث أنه يعفي العمال المتذمرين من ضغوط العمل ويؤدي إلى عودتهم بعد الغياب وهم أكثر أداء وإنتاجية.⁽²⁾ والجدول التالي يبين أهم النتائج الإيجابية والسلبية للغياب على كل من الفرد المتغيب، زملائه في العمل والمنظمة.

الجدول رقم (07) : نتائج الغياب للأفراد والمنظمات

بالنسبة لـ	نتائج إيجابية	نتائج سلبية
الفرد المتغيب	- خفض ضغوط العمل والملل. - تجديد الدافعية نحو العمل. - الفرصة لإنهاء التزامات خارج العمل.	- فقدان جزء من الدخل. - تأثر تقييم الفرد. - الرفض من قبل زملاء العمل. - تراكم العمل. - تغير مبادئ الفرد ونظرته اتجاه العمل.
زملاء الفرد المتغيب	- زيادة تنوع العمل. - زيادة الخبرة والتدريب. - زيادة الفرصة في الحصول على دخل إضافي. - الفرصة للبروز.	- زيادة كمية العمل. - كراهية الزميل المتغيب.
المنظمة	- زيادة الفعالية نتيجة غياب أفراد غير منتجين. - الفرصة لتدريب وتطوير الأفراد على أعمال أخرى (التي كان يقوم بها الفرد المتغيب)	- تكاليف الغياب (تدني الإنتاجية). - تكاليف متابعة الغياب. - تكاليف إيجاد فرد بديل. - انخفاض الفعالية العامة للمنظمة.

المصدر : صلاح بن معاذ المعيوفي، العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي في المملكة السعودية، مركز البحوث، السعودية، 2002، ص: 27.

من خلال هذا الجدول يتضح أن للغياب نتائج إيجابية وأخرى سلبية على الأطراف الثلاثة المذكورة، لكن رغم وجود نتائج إيجابية، تبقى النتائج السلبية أكثر وقعا وتأثيرا على المنظمة حيث ينخفض أداؤها وبذلك إنتاجيتها الكلية.

- **الإضراب والتوقف عن العمل** : يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال عمال جدد وغيرها.

(1) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 25.

(2) صلاح بن معاذ المعيوفي،، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

- **ترك العمل** : إن معدل ترك العمل أو معدل دوران العمل يعبر عن سلوك الانسحاب المترتب عن ضغوط العمل التي يشعر بها الفرد، ويخلف ترك العمل عدة تكاليف تتحملها المنظمة؛ من أهمها تكلفة إحلال عمالة جديدة.

- **الشكاوى** : رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اقتراحات جديدة والتعرف عن نواحي قصور معينة في المنظمة، إلا أن لها آثارا سلبية تتمثل في تعطيل العمل وإثارة النزاعات والصراعات، وما ينجز عن هذه الآثار من تكاليف تتحملها المنظمة.

ب- **تكاليف الأداء في العمل**: إضافة إلى تكاليف عدم المشاركة الفعلية للعامل، تنشأ عن ضغوط العمل، تكاليف لها علاقة مباشرة بالأداء، وتشتمل ما يلي :

- **انخفاض كمية وجودة الإنتاج** : عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع أو منخفض من ضغوط العمل فإن كمية الإنتاج وجودته تتخفضان، وهذا يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة.

- **ارتفاع نسبة الحوادث** : ضغوط العمل المرتفعة تجعل الفرد أكثر ميلا للحوادث والوقوع في الأخطاء، وهذا يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة خاصة تكاليف العلاج والمستشفيات حيث وصلت هذه الكلفة إلى 260.000 دولار بإحدى المنظمات الصناعية، وهذا المبلغ يعادل أكثر من 5% من الأرباح السنوية. ومن بين ما يساهم في ارتفاع هذه التكاليف بصفة مباشرة، أن العامل عند عودته إلى العمل بعد التعرض للحادثة تقل إنتاجيته عن المستوى المعهود، فقد يترتب على تضميم جراحه إعاقه عن أداء عمله بنفس مستوى النشاط والكفاءة السابقة، خاصة إذا كان نظام الأجر المعمول به هو نظام الأجر المرتبط بالزمن. إضافة إلى تحمل المنظمة المصاريف الطبية غير المؤمن عليها وتكلفة الوقت المنقضي في تدريب عامل جديد عند طول غياب العامل المصاب.⁽¹⁾

- **تعطيل الآلات أو تخريبها** : عندما لا يستطيع الفرد التعبير عن مشاعر الغضب ويضطر لكتبتها، يلجأ إلى طرق بديلة للتعبير عنها كإثارة المشاكل مع الزملاء، تعطيل الآلات، البطء في إنجاز الأعمال المكلف بها الاستخدام السيئ للمواد الخام والمخزون وغيرها.

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 466، 467.

ج- المكافآت التعويضية : تمثل هذه المكافآت العنصر الثالث من عناصر التكاليف المباشرة الناتجة عن ضغوط العمل، وتأخذ هذه المكافآت شكل تعويض عن العجز في العمل وتقوم على ردود الفعل النفسية الناجمة من الأحداث الضاغطة في العمل، رغم أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصدر الضغط الذي تسبب في العجز أو المرض الذي أصيب به الفرد.

ثانيا : التكاليف غير المباشرة

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

أ- نقص الحيوية والنشاط : عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من ضغوط العمل بشكل مستمر يفقد حماسه وحيويته وتضعف قدرته على الأداء، ومن ثم تتخفف مساهمته في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها. ويمكن التعبير عن نقص الحيوية والنشاط في صور عديدة مثل ضعف مستوى الروح المعنوية، انخفاض الدافعية، بالإضافة إلى عدم الرضا الوظيفي، وهذه التكاليف غير المباشرة يمكن أن تساهم في زيادة التكاليف المباشرة.

تؤكد الدراسات وجود علاقة وثيقة بين انخفاض الروح المعنوية ومعدل الدوران المرتفع، وانخفاض الإنتاجية وعدم الرضا الوظيفي، فقد تمت المقارنة بين خمسة مصانع لإنتاج السفن وكانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية، الظروف المعيشية للعمال والعلاقة بينهم وبين الإدارة، واتضح أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية، يعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج التي تؤدي بدورها إلى ارتفاع الروح المعنوية، كذلك تبين أن الإنتاج قد يظل مرتفعا رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال إذا كانوا يشعرون بالاعتزاز بنجاحهم في العمل، إضافة إلى ذلك قد تكون الظروف المعيشية حسنة لكن عدم الاستقرار على إنتاج ثابت يؤدي إلى شعور العمال بالضغط.⁽¹⁾

ب- ضعف الاتصالات : يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد في المنظمات، حيث أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الفرد وزملائه في العمل، ويترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض. زيادة على هذا فإن ضغوط العمل يترتب عليها تشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم السرعة

(1) سامية رضوان، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص: 91.

في اتخاذ القرارات ومن ثم فإن هذه التكاليف غير المباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة التي تتحملها المنظمة بسبب ضغوط العمل.

ج- عدم الدقة في عملية اتخاذ القرارات : تحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى معلومات عن طبيعة هذه القرارات والهدف من ورائها، والنتائج المترتبة عليها، وبما أن ضغوط العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات وتحريف الرسائل، فإن المعلومات المطلوبة لهذه العملية ستكون ناقصة أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق للأعمال.

د- جودة العلاقات في العمل : يترتب على الضغوط المرتفعة أن يكون العمال أقل ثقة وأكثر عداوة لبعضهم البعض، وبالتالي يصبح جو العمل غير مناسب ويترتب عليه انخفاض الأداء وارتفاع التكاليف.

هـ- تكاليف الفرصة : إن المنظمات التي تتبنى بيئات عمل صحية (حيث مستوى الضغوط فيها معتدل) يمكنها مواجهة المخاطر، وفي نفس الوقت استغلال الفرص المتاحة أمامها، على عكس المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة، ومن ثم صعوبة الاستفادة من الفرص المتاحة التي تترجم في شكل تكاليف تتحملها المنظمة.

يمكن تلخيص أهم نتائج ضغوط العمل (سواء المباشرة أو غير المباشرة) في جبل جليدي يقسم التكاليف التي تتحملها المنظمة إلى تكاليف بارزة وأخرى مخفية، وهذا موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (23) : نتائج ضغوط العمل على المنظمة



المصدر : أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، مرجع سبق ذكره، ص : 83.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الجزء الأكبر من التكاليف يُظهره الجانب المخفي من الجبل الجليدي تحت الماء، أي أن المنظمة لا يمكنها ملاحظة هذه التكاليف ويصعب عليها التحكم فيها، ولهذا من الأفضل للإدارة التقرب من العمال لمعرفة إمكانيات تجاوزها أو تخفيفها على الأقل.

يمكن تلخيص نتائج ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالشكل التالي :

شكل رقم (24) : أثر ضغوط العمل على السلوك والأداء الوظيفي



المصدر : سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص :666.

إن الشكل أعلاه يؤكد أن تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي مزدوج، فالضغوط السلبية تؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي، الذي يستدل عليه من خلال عدة مؤشرات، منها

ضعف التركيز والتحكم في العمل، زيادة قابلية الفرد للوقوع في الحوادث وانخفاض دافعيته للعمل، أما الضغوط الإيجابية فنتيجتها تحسين الأداء وذلك من خلال الحلول المبتكرة، زيادة دافعية الفرد للعمل، انخفاض معدلات الغياب والتأخر وغيرها.

وبما أن أكثر أنواع الضغوط التي اهتم بها الباحثون هي الضغوط السلبية فإنه يجب معالجتها من أجل بلوغ مستوى عالي من الأداء أو على الأقل تحسينه.

المبحث الثالث : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي

إن تحسين الأداء الوظيفي يقوم على تقليص الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وضغوط العمل السلبية لها تأثير كبير على تلبية مستوى هذا الأداء كما سبقت الإشارة إليه، لذلك يجب إتباع الاستراتيجيات المناسبة لتخفيف هذه الضغوط وإعطاء الفرص للفرد للتركيز على عمله ورفع مستوى أدائه، هذه الاستراتيجيات عادة ما تقسم إلى استراتيجيات يقوم بها الفرد بنفسه دون تدخل المنظمة، واستراتيجيات أخرى على مستوى هذه الأخيرة.

المطلب الأول : استراتيجيات على مستوى الفرد

يستطيع الفرد تنمية قدرته على التكيف مع ضغوط العمل بتعلم الاستراتيجيات التي يمكنه من خلالها تقليل أثر الضغوط عليه، ويقصد بهذه الاستراتيجيات مختلف الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر، يحد، يدير أو يتحمل مسببات ضغط العمل التي تفوق طاقته، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي :

أ. **التأمل** : هناك طرقاً متعددة من التأمل (Meditation)، وكلها تسعى إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية العميقة حيث يتم فيها استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفريغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية)، والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي المسبب للضغوط حيث يردد الفرد عبارة معينة أو يركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، ومن أهم طرق التأمل قراءة القرآن الكريم والتدبر في معانيه وتمارينات "اليوجا"، حيث تعتمد هذه الأخيرة على جلوس الفرد في مكان هادئ وفي وضع مستريح مغلقاً عينه، ومردداً لفظاً عديم المعنى.

ونظرا لأهمية التأمل في تخفيف ضغوط العمل وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل.⁽¹⁾

ب. الاسترخاء : يؤدي الاسترخاء (Relaxation) إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وإغلاق العينين في مكان هادئ، وبمعرفة الفرق بين حالة التوتر وحالة الاسترخاء يستطيع الفرد أن يستفيد من هذه الطريقة.⁽²⁾

ج. التغذية البيولوجية الراجعة : تتضمن التغذية البيولوجية الراجعة (Biofeedback) استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولا من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، مثلا إذا أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الفرد أن يسيطر على ذلك جزئيا من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره، وجعلها عميقة. ومن سلبيات هذه الطريقة، أن الأجهزة مرتفعة التكاليف، وهي متنوعة وعديدة، وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.⁽³⁾

د. ضبط السلوك ذاتيا : من خلال ضبط السلوك ذاتيا (Behavioral self- control) يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه.⁽⁴⁾

هـ. التركيز : إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية في عمله، لمدة معينة تصل إلى 30 دقيقة يمكن أن يساعده في تخفيف حدة ضغوط العمل التي يشعر بها.⁽⁵⁾

و. التمرينات الرياضية : تؤدي ممارسة التمارين الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للضغوط، إضافة إلى أنها وسيلة للتركيز، الاسترخاء، وصرف

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص : 298.

(2) Laurence Altman, Evaluation du stress chez le personnel de L'ANPE, thèse présentée pour le diplôme de docteur en médecine, diplôme d'état, mention médecine du travail, université Luis Pasteur, Strasbourg, 2000, p :68. au site : <http://www.springerlink.com/content/kl855584164g862/> le : 09/11/ 2008.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص : 394.

(4) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص : 198.

(5) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص : 395.

العقل عن أي متاعب أو توتر ومنها السير والسباحة، ولهذا توجد بعض المنظمات تهتم بالبرامج الرياضية وتنشئ نوادي خاصة بها.⁽¹⁾

تشير نتائج مسح اللياقة الكندية 1982 (Canada Fitness Survey) أن 77 % من المواطنين الذين لديهم سن 14 فما فوق قد شاركوا خلال الإثني عشرة شهر الأخيرة في نوع ما من الرياضة، بينما 66 % منهم مارسوا جزءا من التدريب كالمشي، الجري الخفيف، ركوب الدراجة وغيرها، وذلك خلال الشهر السابق من إجراء ذلك المسح، وأظهرت نتائج هذا الأخير الزيادة المعتبرة للدور المدرك للنشاط البدني في تحقيق سعادة الأفراد والتخفيف من الضغوط التي يعانونها.⁽²⁾

ز. نظام غذائي جيد : يقصد بالنظام الغذائي أنواع وكميات الطعام التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل. والنظام الغذائي السليم يتضمن الكميات المثلى والأنواع المختلفة من الأطعمة، وعندما يتفاعل نظام الغذاء الجيد مع التمارين الرياضية يكون لكل منها آثار إيجابية على الآخر، والنتيجة النهائية تكون في مقاومة الفرد للآثار السلبية لضغوط العمل.⁽³⁾

ح. شبكة العلاقات : تشجع شبكة العلاقات (Networking) الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة، وتوثيق صداقاته وعلاقته مع زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.⁽⁴⁾

ط. إدارة الوقت : يعد الوقت أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء، فعدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال، والانشغال بالأمر الأقل أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد، ولتحقيق الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة عدة نقاط، أهمها ما يلي:⁽⁵⁾

- تحديد أولويات العمل وتنفيذها، والتي عادة ما تمثل الأمور الأكثر أهمية والتي لا يمكن تأجيلها، وهذا بعد وضع برنامج عمل يومي،

(1) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 380.

(2) مصطفى بوزازوة، النشاط البدني كإستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص: 81.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 398.

(4) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 299.

(5) Alain Labruffe, Prévenir et combattre le stress: une méthode et des exercices pour vivre demain mieux qu'aujourd'hui, édition Chiron, Paris; 2002, p p: 101-109.

- عدم السماح بالمقاطعة أثناء العمل، لأن المقاطعات الكثيرة من أسباب ضياع الوقت، ولا تساعد في التركيز على أداء العمل،

- التركيز على عمل واحد في زمن معين.

ي. **مواجهة الموقف المسبب للضغط** : يركز هذا الأسلوب على مصادر الضغط نفسه لتخفيض صراع الدور والعبء الزائد، وتتمثل بعض الاستراتيجيات السلوكية لعلاج أو تخفيض الضغوط الحالية في ترك العمل، الغياب، طلب النقل والحصول على إجازة.⁽¹⁾

ك. **الهجوم على الأعراض** : يركز هذا الأسلوب على أعراض الضغوط ويهدف إلى الحد منها من خلال إبعاد تركيز الفرد عليها وجذبه لاتجاه آخر، ومن هذه الأساليب تجاهل أو إعادة تفسير البيئة المسببة للضغوط.⁽²⁾

ل. **تقوى الله، الدعاء والصلاة** : إن تقوى الله من أسباب تيسير الأمور وتفريج الكُرَبَات، حيث قال الله تعالى : (وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا) (الطلاق/2)، كما أن الدعاء من أقوى الأسباب في دفع المكروه وحصول المطلوب حيث قال عز وجل : (أَمَّن يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ) (النمل/62).

ويؤكد الطب العقلي أن الصلاة والإيمان العميقان يقللان من تأثير المشاغل والقلق والضغط مهما كانت أسبابه، فوقوف الإنسان في الصلاة بكل خشوع يمدّه بطاقة روحية تبعث فيه الشعور بالصفاء الروحي والأمن النفسي، فإذا ما أدى الفرد صلاته كما ينبغي متوجهاً بجوارحه إلى الله تعالى، ومنصرفاً عن مشاغل الدنيا ومشكلاتها، انبعثت فيه حالة من الاسترخاء التام وهدوء النفس وراحة العقل، بإمكانها تخفيف التوترات الناشئة عن ضغوط الحياة اليومية.⁽³⁾

المطلب الثاني : استراتيجيات على مستوى المنظمة

إن مواجهة ضغوط العمل تقتضي تضافر جهود كل من الفرد والمنظمة، ولهذا فإن المنظمة ملزمة باتخاذ الأساليب المناسبة لمواجهتها من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات الهادفة إلى السيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على

(1) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

(2) راوية حسن، مرجع سابق ذكره، ص: 415.

(3) عائشة بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

كل من الفرد والمنظمة، وتمثل أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لمواجهة ضغوط العمل فيما يلي :

أ. **نظم اختيار العاملين** : تطوير نظم اختيار العاملين بحيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل، من خلال وضع شروط جيدة للتوظيف.⁽¹⁾

ب. **تطوير العلاقات بين العاملين** : من خلال العمل على تكوين علاقات حسنة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة، وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، وبين المستويات القيادية، وبالتالي التخفيض من حدة ضغوط العمل التي يواجهها الفرد داخل المنظمة، وإعطائه فرص أكثر للتركيز على عمله ورفع أدائه.⁽²⁾

ج. **تصميم وظائف ذات معنى** : تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، فيصبح هذا الأخير روتيني وممل. كذلك تفقد الوظيفة معناها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات أهمية، وذلك من خلال جعلها تتضمن عددا مناسباً من الأنشطة والمهام، وإتاحة قدر من السلطة لأدائها.⁽³⁾

د. **نظم المشاركة في اتخاذ القرار** : يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكزها إلى الشعور بضغوط العمل، ومن أمثلة نظم المشاركة للحد من هذا الشعور أو التخفيف منه، اللجان، برامج المشاركة في الأرباح، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطتهم لمروؤسيهم.⁽⁴⁾

هـ. **تحسين ظروف العمل المادية** : ذلك من خلال ما يلي :⁽⁵⁾

- **الإضاءة** : يجب على المنظمة أن توفر الإضاءة الملائمة للعاملين بها، سواء من خلال الإضاءة العامة للمبنى أو تزويد المحتاجين منهم بإضاءة خاصة إضافية، كما يجب على المنظمة أن تشجع عمالها على مراجعة طبيب العيون بصفة دورية لاتخاذ الاحتياطات اللازمة.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

(2) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 400.

(5) نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص: 95، 96.

- **التلوث** : من واجب المنظمة تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة أو المواد في بيئة العمل، وتزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر، ووسائل الوقاية والأمن الصحي.

- **تصميم أماكن ومكاتب العمل** : يلزم أن تأخذ المنظمات في اعتبارها عند تصميم المكاتب وأماكن العمل الجوانب الاجتماعية والصحية للعامل بها كما يلزم أن توفر المكتب الملائم الذي يشعره بالثقة ويوفر له الخصوصية التي تتيح له إنجاز العمل.

و. **دراسات مسحية لاتجاهات العاملين** : تهدف غالبا إلى قياس معنويات العاملين وإلى تحديد جوانب العمل المختلفة، والتي قد تكون مصدرا لعدم الرضا والشعور بالضغط، وعادة ما تتم هذه الدراسات عن طريق الأسئلة التي توزع في صورة إستبانة أو مقابلات مخططة. ومن أجل زيادة الثقة في تحليل النتائج وسرية البيانات، فإن معظم المنظمات تلجأ إلى مؤسسات استشارية خارجية للقيام بمثل هذا العمل، وحتى يكون هذا الأخير أكثر فعالية لا بد من وجود عدد من العناصر، أهمها ما يلي: (1)

- الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا.
- استمرارية هذه العملية وليس كرد فعل للأزمات فقط،
- سرية المصادر لكسب ثقة المشاركين وعدم ترددهم في المشاركة في الدراسات اللاحقة ولضمان الصراحة في البيانات التي يدلون بها،
- التزام الإدارة بالتعامل مع النتائج بموضوعية وواقعية وإن كانت مخالفة لتوقعاتهم،
- أن يكون التنفيذ من قبل أفراد متخصصين ذوي كفاءات في إجراء الدراسات المسحية للحصول على بيانات يمكن الوثوق بها وبنائجها.

ز. **تقديم برامج مساعدة للعاملين** : تهدف هذه البرامج (Les programmes d'aides aux employés) والتي يطلق عليها اختصارا (EAP) إلى تقليص أعراض ضغوط العمل، وذلك من خلال تقديم خدمات النصائح والاستشارات للعاملين للتعامل مع أنواع المشاكل الشخصية

(1) علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 140، 141.

والمهنية كمشاكل الإدمان والأمراض القلبية والعقلية، وأول من بدأ في مثل هذه البرامج المنظمات الأمريكية الكبرى في الثلاثينات من القرن الماضي، حيث أن متابعة هذه البرامج كان فعالاً، فما نسبته ما بين 50 و 80 % من العمال ارتاحوا في عملهم، إضافة إلى أن ما بين 50 و 60 % منهم توقف عن تناول الكحول، كما أن النتائج كانت إيجابية للمنظمة من خلال انخفاض معدلات الغياب وتحسن مستويات الأداء.⁽¹⁾

ح. تحديد الدور وتوزيع العبء : إن التحديد الواضح للدور الذي يقوم به العامل داخل المنظمة من أهم واجبات الإدارة، ذلك أن إغفال هذا المبدأ يؤدي إلى غموض الدور، ومن ثم إلى الشعور بضغوط، والتي تنعكس مباشرة على الأداء، كذلك يجب الاهتمام بتدوير العمل وتوزيع العبء الوظيفي، من خلال تكليف العامل بأداء عمل آخر أو عن طريق إعادة تصميم الوظيفة، وهنا على الإدارة أن تراعي تلاؤم كل من حجم العمل ومدى صعوبته بطاقة الفرد وقدراته.⁽²⁾

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن تقسيم تدخلات المنظمة في التعامل مع ضغوط العمل إلى ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات هي:⁽³⁾

- **استراتيجيات وقائية :** ومنها إعادة تصميم العمل، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تصميم برامج لتطوير الأداء.

- **استراتيجيات تهربية :** وذلك بهروب الأفراد من الضغوط من خلال طلب التقاعد المبكر، النقل الوظيفي، تصميم برامج لتطوير الأداء وغيرها.

- **استراتيجيات تكيفية :** مثل الدعم الاجتماعي، مراكز الرعاية الصحية للعاملين.

كما أن Murphy (1988) قسم هذه الإستراتيجيات سواء كانت فردية أو تنظيمية إلى ثلاثة أنواع من الوقايات؛ أولى، ثانية وثالثة.⁽¹⁾ ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي :

⁽¹⁾ Claude Lévy- Leboyer et Al, RH les apports de la psychologie du travail, édition d'organisation, Paris, 2001, p p :418, 419.

⁽²⁾ نايف بن فهد التويم، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

⁽³⁾ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص : 601 - 603.

- المرحلة الأولى : الوقاية الأولى

وتركز فيها المنظمة على محاولة تجنب مسببات ومصادر ضغوط العمل أو تقليصها من خلال إعادة تصميم الوظائف، وإعطاء أكبر قدر للفرد للتحكم في وظيفته، إضافة إلى تقليل الشعور بالغموض وعدم الوضوح، ومن جانب الفرد فإنه يمكن أن يلجأ لإدارة الوقت، النظر للتجارب السيئة والمؤلمة على أنها أمر مؤقت ومحاولة القيام بنشاطات مفيدة لتمضية أوقات الفراغ وغيرها من الوسائل التي تقلل من مصادر شعوره بالضغط.⁽²⁾

ففي إحدى الدراسات الأمريكية على القطاع الخاص، أظهرت أن 27 % من المنظمات التي لها أكثر من 50 عاملاً تقدم برامج وقائية من ضغوط العمل، وأن 81 % منها اهتمت بتعديل طريقة تنظيم العمل كطريقة لتجنب مسببات الضغط.⁽³⁾

- المرحلة الثانية : الوقاية الثانية

وتتضمن هذه المرحلة تعديل ردود الفعل اتجاه مسببات الضغط، وذلك باستخدام عدة أساليب منها بناء فرق عمل، إدارة الوقت، التمارين الرياضية، القيام بالاسترخاء وغيرها.⁽⁴⁾

- المرحلة الثالثة : الوقاية الثالثة

و تركز على العلاج اللازم للتغلب على أعراض ونتائج ضغوط العمل من خلال تقديم المنظمة يد العون لعمالها من خلال برامج المساعدة والاستشارات النفسية وتوفير الطب المهني.⁽⁵⁾

الشكل التالي رقم (25) والمعنون بـ"سيرورة ضغوط العمل (Processus of Stress)" يبين توضع كل من الوقايات الثلاث.

(1) ألان ويلمز وآخرون، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة التغيير بنجاح : استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص : 444.

(2) الشركة المصرية العالمية : علم نفسك مهارات الإدارة في 24 ساعة، مجلة يورك برس، الطبعة الرابعة، 2003، ص : 323.

(3) Shimon L. Dolan et Randall S. Schuler, La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, édition du renouveau pédagogique, Québec, 1995, P : 150.

(4) ألان ويلمز وآخرون، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص : 444.

(5) Laurence Altman, Op.cit, pp : 75, 76.

الشكل رقم (25) : سيرورة ضغوط العمل



Source : Steve Harvay et Al, interventions organisationnelles et santé psychologique au travail : une synthèse des approches au niveau international, revue IRSST, Novembre 2006, p :5. au site : www.irsst.qc.ca/files/documents/pub_IRRST/R.474.pdf. Le :05/12/2008.

استنادا إلى هذا الشكل، يظهر جليا تموقع الوقايات الثلاث من سيرورة الضغوط، حيث كل واحدة منها تقابل إحدى مراحل التعرض لهذا الضغط. ويتعبر التدخل الأولي عند ظهور ضغوط العمل أفضل من محاولة علاج الوضع عند استفحاله، ولهذا فالوقاية الأولى هي الأنجع لأنها تبحث عن القضاء أو التخفيف من مصادرها.

خلاصة الفصل :

ليس هناك خلاف حول وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، لكن الاختلاف بين الباحثين كان في طبيعة هذه العلاقة: إيجابية، سلبية أو شرطية، ولكل منهم وجهة نظر وأسباب مفسرة لما وصل إليه. وعلى هذا الأساس تمت عدة دراسات لتحديد مصادر ونتائج هذه الضغوط على المستويين الفردي والتنظيمي وتحديد انعكاسها الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي.

ولأن الباحثين في معالجتهم لموضوع ضغوط العمل يركزون على محاولة تخفيف السلبي منها لتحسين الأداء الوظيفي، وضعوا نوعين من الإستراتيجيات إحداها على مستوى الفرد والأخرى على مستوى المنظمة، ولكي تتحقق الفائدة منهما يجب أن تطبقا معاً، أي أنهما متكاملتان وليست إحداها بديلة عن الأخرى.

لكن ما هو واقع ضغوط العمل بمؤسساتنا الإنتاجية وما تأثيرها على الأداء الوظيفي بها؟ هذا ما يتم التطرق له في الفصل التطبيقي من خلال محاولة تتبع مصادر ضغوط العمل في شركة الخبز الصحي بالميلية - جيجل - ونتائجها على الأداء الوظيفي.

تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في مجال العلوم الإدارية، إذ أنه وسيلة لتحقيق أهداف العمل المسطرة بالمنظمات. لدى نجد المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية يعطون موضوع الأداء الوظيفي أو أداء العمال والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة، فهم مدركون أن أداء منظماتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله.

لهذا وجب التركيز على محاولة معرفة حقيقة مفهوم الأداء الوظيفي ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، من أجل التعرف على نقاط الخلل والقصور والسعي إلى تصحيحها، مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق مستويات مرضية منه. انطلاقا من ذلك، يتناول هذا الفصل ماهية الأداء الوظيفي، مختلف خطوات تحليله وأساليبه تحسينه وتطويره.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى مختلف العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي، يجب أولاً التطرق إلى ماهيته، والتي تتضمن تعريفه، شروط نجاحه، معايير وأهم محدداته.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعالج هذا العنصر تعريف وعناصر الأداء الوظيفي.

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي

استقطب مفهوم الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتدقيق تعريفه، لذلك كثرت مسمياته، فهناك من يطلق عليه أداء الموارد البشرية أو أداء الأفراد، كما يجب تفرقة عن بعض المصطلحات كالسلوك، الإنجاز، الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، وهنا يتم توضيح كل مفهوم وما يعنيه.

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، وأدى فلا الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه.⁽¹⁾

و هكذا يتضح أن معنى كلمة أداء في اللغة العربية تعني قضاء الشيء أو القيام به، أما أصل مصطلح الأداء فيرجع إلى اللاتينية Performance حيث أن اللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد To perform بمعنى تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.⁽²⁾

أما اصطلاحاً فقد عرف Thomas Gilbert الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معاً، هو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه".⁽³⁾ كما

(1) عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص: 42.

(2) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص: 5.

(3) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص: 96.

أكد Campbel وآخرون على أنه "من الصعب وصف الجانب السلوكي للأداء دون الإشارة إلى جانب النتائج." (1)

من خلال هذين التعريفين يتضح أن الأداء يختلف عن كل من السلوك والإنجاز والذنان يُعرفان كمايلي :

- السلوك (Behavior): هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، وليس أي سلوك يدخل ضمن الأداء إلا ما كان له علاقة بالأهداف التنظيمية، مثل بيع الحواسيب الشخصية أو تركيب أجزاء سيارة. (2)

- الإنجاز (Accomplishment): هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج. ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما، طرح مقترحات أو خطط محددة أو إنهاء مرحلة معينة في خطة. (3)

و هناك من يرى أن " الأداء تفاعل بين الفعالية والكفاءة". (4) ومن هنا يمكن التمييز بين مصطلحي الكفاءة والفعالية كمايلي :

- الفعالية (Efficacy): تتضمن تحقيق النتائج في إطار الأهداف المسطرة. (5)

ومن خلال إسقاط قانون الطاقة (E) التي تتضمنها المادة للباحث Descarpentries J.M وهو $E=M.C^2$ ، على الفعالية لدى العنصر البشري $Eh = M.C^2$ والتي تتحقق من خلال عمال المنظمة وذلك كمايلي: (6)

$$Eh = M.C.C$$

$$Motivation = M \text{ بمعنى التحفيز}$$

$$Compétence = C \text{ بمعنى الكفاءة}$$

$$Culture = C \text{ وتمثل الثقافة}$$

(1) Sabine Sonnentag, Psychological Management of Individual Performance, Technical University of Braunschweig, British library cataloguing in publication Data, Germany, 2002, p:05. available from : http://www.numilog.net/fiche_livre.asp?PID=56404.02/04/2008.

(2) Ibid, p:05.

(3) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

(4) Claud Alazard et Sabine Sépari , Contrôle de gestion : manuel et application, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, p: 07.

(5) Ibid, p : 7.

(6) Dimitri Weiss, Ressources humaines, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2005, p : 308.

وهذا معناه أن الفعالية البشرية تتحقق من خلال تفاعل كل من الحوافز التي يتلقاها العمال سواء كانت مادية أو غير مادية؛ فهي تخلق حيوية لكل فرد، لكن هذا غير كافي بل يجب توفر الكفاءة والمتمثلة في المؤهلات، الخبرة، التخصص وغيرها، فهذان العنصران يحققان فعالية الفرد، ولتحقيق الفعالية الجماعية في المنظمة من خلال أفرادها يجب توفر الثقافة المشتركة ممثلة بالقيم، المعتقدات وغيرها.

- **الكفاءة (Efficiency):** وتعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات إلى المدخلات، كما أنها تعني الحصول على الكثير نضير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى.⁽¹⁾

وعليه فالكفاءة البشرية تعني استغلال طاقات الأفراد بأقل التكاليف للحصول على الأهداف المرجوة، ومن أساليب تدنية تكاليف الموارد البشرية استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين ذوي الكفاءات والمهارات اللازمة والمناسبة لشغل الوظائف لتجنب التكاليف المادية للتدريب أو التكوين.

أما بالنسبة للفرق بين أداء الفرد وإنتاجيته، فيمكن القول أن هذه الأخيرة تعتمد على مستوى الأداء. لذلك فإن كل ما يؤثر على الأداء سواء سلبا أو إيجابا يؤثر بالتالي على إنتاجية الفرد، بمعنى أوسع العنصر البشري هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على إنتاجية المنظمة ككل.⁽²⁾

ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي وهي:⁽³⁾
أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

(1) هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص: 104.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

(3) عامر بن خضير الكبيسي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص: 74، 75.

ب. نوعية العمل : وتشمل الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ج. كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذا سرعة الإنجاز.

د. المثابرة والثوق : وتتضمن الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي الفعال

يُعرّف المعيار على أنه " مستوى ما تم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى ويتضمن مغزى ومدلولاً يمكن التثبت منه." (1) إن متابعة الأداء الجيد يستوجب وجود معايير موضوعية وعادلة للقياس والمقارنة لاكتشاف الخلل وتصحيحه، هذه المعايير ليست ثابتة يمكن تطبيقها على مختلف الوظائف، لأن هذه الأخيرة تختلف من واحدة لأخرى باختلاف خصائصها، مسؤولياتها ومهامها، لذلك يتضمن هذا العنصر توضيح للتصنيفات التي على أساسها توضع هذه المعايير، أهمية استخدامها ومقاييس تصميمها.

أولاً: تصنيفات معايير الأداء الوظيفي

هناك ثلاثة تصنيفات لمعايير الأداء الوظيفي: (2)

- حسب الجودة (Quality)،

- حسب الكمية (Quantity)،

- حسب الوقت (Time).

عند محاولة تصميم معايير الأداء الوظيفي يجب الانتباه إلى أن تكون هذه المعايير "الجودة، الكمية، الوقت" تصنيفات لها وليست مصادر، وأن تكون القياسات الحقيقية للأداء الوظيفي موجودة في حصيلة السلوك والبيئة المحيطة التي نتجت عنه، وليست في السلوك نفسه، وذلك نظراً لما ينشأ عن اعتبار السلوك والأداء شيء واحد عند تصميم معايير الأداء، ومن بين هذه النواتج مايلي :

- زيادة التكلفة نتيجة وضع مقاييس غير دقيقة للأداء الوظيفي،

- قياسات غير دقيقة لفاعلية وكفاءة الأفراد،

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

(2) المرجع نفسه، ص: 114.

- صراعات غير ضرورية بين الأفراد والمنظمات،
- عدم دقة التغذية الرجعية،

- وضع برامج تدريب غير ملائمة وغير ضرورية أحيانا.

ثانيا: أهمية استخدام معايير الأداء الوظيفي

إن استخدام المعايير المحددة للأداء الوظيفي له أهمية من جانب كل من المنظمة والأفراد، ومن أهم توفره مايلي: (1)

- توفير الحماية للمنظمة والعاملين فيها من خلال وجود عدالة في تصميم المعايير،
- المساعدة على إبقاء المنظمة في العمل، بسبب وجود عدد كبير من الأنظمة والقوانين التي تعتبر معايير يجب مراعاتها،
- تقويم الأداء بصورة علمية ومتابعته،
- إعطاء مجال أوسع لمعرفة مواطن الخلل وبالتالي توفر فرصة للتطوير، وحل أية مشاكل تواجه مؤدي العمل ولا تؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد من العملية.

ثالثا : مقاييس تصميم معايير الأداء الوظيفي

إن معايير الأداء هي الأداة التي يتم بواسطتها قياس مستوى الأداء بشكل صحيح ودقيق أثناء عملية تحليله، وبواسطته يمكن الوصول إلى الثغرة في أداء معين قبل الانتقال إلى مرحلة تحليل أسبابها. وعلى ضوء نتائج تحليل الأداء، يتم تصميم التدخلات المناسبة. ومن هنا تظهر أهمية ضمان أن تكون المعايير المستخدمة لقياس مستوى الأداء الوظيفي دقيقة، لأنها أساس العملية الكاملة لتحسين هذا الأداء. ولهذا وضع Fred أربعة مقاييس لتصميم معايير الأداء الوظيفي: (2)

- يجب أن تخص معايير الأداء الوظيفي جودة نتائج السلوك المعبرة عن الأداء الوظيفي.
- يجب أن ينظر إلى معايير الأداء وتقدم من قبل المعنيين بها، على أنها فعالة، صحيحة، دقيقة، واقعية ولهم القدرة على التأثير عليها، لأن عكس ذلك يجعل المعنيين بالتقييم يرفضون نتائجها، كما أن إشراكهم بصياغتها سيضمن تعاونهم في استخدامها،

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص : 116.

(2) المرجع نفسه، ص: 116- 118.

- يجب وضع معايير الأداء بطريقة تسهل تطبيقها واستخدامها من قبل المعنيين حتى لا يميلوا إلى تجنبها أو التشكيك في صحتها،

- يجب وضع معايير الأداء منسجمة مع بعضها البعض، انسجاماً أفقياً عمودياً، فالأول يعني أن الحدود المشتركة بين معايير الأداء في قسمين ضمن مستوى إداري واحد يجب أن تتناسب بعضها البعض، أما الثاني فيعني وجود انسجام في معايير الأداء بين المستويات العليا، المتوسطة والدنيا، وأن تكمل هذه المعايير بعضها البعض خاصة في الحدود المشتركة بينها، والمتداخلة بين أقسام وإدارات المنظمة أو بين الجماعات والأفراد.

المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي

تستطيع المنظمة الاستفادة من الأداء الوظيفي من خلال التأثير واستخدام بعض العوامل والمحددات التي تساهم بدورها في التأثير على هذا الأداء، وتقسم هذه المحددات كما يلي: (1)

أولاً : الجانب الفني والإنساني

يرتبط الجانب الفني بالتقدم الفني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي، ويتمثل هذا التقدم في نوعية المواد الأولية المستخدمة والطرق الوظيفية، حيث توجد علاقة مباشرة بين التقدم الفني وبين الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين.

أما الجانب الإنساني فيتمثل في تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، حيث يمثل كل من القدرة والدوافع متغيران رئيسيان من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات وبين الأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن بدون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدوافع وبين الأداء.

هكذا يتضح أن القدرة والدوافع من مقومات الأداء الوظيفي، ولكن هناك عدة عوامل تؤثر على هذين المتغيرين يتم إبرازها فيما يلي :

(1) خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية ومعايير الأداء: قياس الأداء الفعلي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1984، ص ص: 63-69.

أ. **القدرة:** يتحكم في قدرة الأفراد متغيران رئيسيان، أولهما المعرفة وذلك من خلال الخبرة العلمية، التدريب والاهتمام، وثانيهما المهارات التي يمكن أن يكتسبها الفرد من خلال الاستعداد، الخبرة، التدريب، التعليم، العوامل الشخصية والاهتمام.

ب. **الدوافع:** تمثل الدوافع الاعتبار الرئيسي الثاني ذو العلاقة بالأداء الوظيفي، وتنتج هذه الدوافع من تفاعل ثلاث متغيرات هي الظروف الجسمانية والصحية المحيطة بالحياة الوظيفية والظروف الاجتماعية وحاجات الأفراد. حيث توجد علاقة إيجابية بين متغيرات الدوافع وبين الأداء الوظيفي.

ثانيا : التغيير في المفاهيم بالنسبة للمجتمع والمنظمة والأفراد

إن التغيير في كثير من المفاهيم والمدلول الدقيق للكلمات والنظرة الحديثة إلى كثير من الظواهر السلوكية، دفعت المنظمات إلى تغيير نظرتها إلى أهدافها من خلال المجتمع الذي تنشأ به من منطلق الأجل الطويل والاعتبارات الاجتماعية المحتملة وليس من منطلق الأجل القصير، فعلى سبيل المثال، على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية تم استحداث الكثير من الضغوط القانونية التي تلزم المنظمات بتشغيل عدد معين من الأقلية وتدفع لهم نفس الأجور بالنسبة للخبرات والكفاءات المناظرة من أغلبية المجتمع، نظرا لتغيير النظرة إلى الأقلية، ومن هذا المتطلب أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، من أجل الوصول بالأداء الوظيفي إلى مستوى يحقق أهدافها.

ثالثا: العوامل الفسيولوجية والاجتماعية

من العوامل المؤثرة على الإنتاجية والأداء الوظيفي تلك التي ترتبط بالصحة البدنية والجسمية والمتعلقة بالسلوك الوظيفي لأعضاء الجسم.

وإن كانت العوامل الفسيولوجية ذات أثر محدود نسبيا بالنظر إلى العوامل الاجتماعية، إلا أنه لا يجوز إهمال أثرها على الدوافع وبالتالي على الإنتاجية، ويمكن تلخيص العوامل الفسيولوجية في الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية، فترات الراحة، الأمان وغيرها. فهذه العناصر قد تخلق ضغوط العمل، إن لم تكن متوفرة بالقدر الكافي.

أما عن العوامل الاجتماعية، فكثير منها له أثر على الإنتاجية والأداء الوظيفي من خلال إشباع الحاجات، خلق حالة الرضا الوظيفي والابتعاد عن حالات التوتر والضغوط، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

- التنظيم الرسمي : من حيث الهيكل التنظيمي، الكفاية التنظيمية، سياسات الأفراد، الاتصالات ومعوقاتهما.
 - التنظيم غير الرسمي : حيث تعتبر التنظيمات غير الرسمية أحد الاعتبارات الاجتماعية ذات الأثر على الإنتاجية، مما يجب تحديد أبعادها من حيث الهدف، الحجم، مدى الترابط والتماسك والعمل قدر الإمكان نحو الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - النمط القيادي والإشراف الإداري : حيث يمثل هذا العامل أحد الاعتبارات اللازم مراعاتها من حيث التأثير على الإنتاجية، ويجب تحديد أبعاد هذا العامل من حيث العلاقة بالمشرفين، ومهارات التخطيط ونوعية القيادة الإدارية.
 - الاتحادات والنقابات العمالية والمهنية.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، ومنها النقص أو التصارع في متطلبات العمل لدى الأفراد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، نقص التعاون مع الآخرين وغيرها من مسببات ضغوط العمل والتي تكون لها نتائج سلبية على الأداء الوظيفي.⁽¹⁾

المبحث الثاني: تحليل الأداء الوظيفي

عملية تحليل الأداء تعني فحص متطلبات أداء المنظمة، على ضوء أهدافها، إمكانياتها وقدراتها المتوفرة، أي التعرف على القصور والإختلالات الحالية والمتوقعة في أداء العاملين أو عدم كفايتهم وهي أن تتوفر لديهم القدرة، المعرفة، القوة، الصلاحية والمهارة للقيام بالأعمال المطلوبة منهم، وعليه فتحليل الأداء الوظيفي يقصد به وصف مستوى وواقع كفاءة القوى البشرية والقدرات والإمكانات المتوفرة، ووصف الأداء المرغوب فيه والمطلوب الوصول إليه من أجل قياس الفجوة وتحليل أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة.⁽²⁾

المطلب الأول : تخطيط الأداء الوظيفي المرغوب

أول خطوة لتحليل الأداء هي وصف الأداء المرغوب فيه والمطلوب الوصول إليه، بحيث يتم تحديد إمكانيات العمال الضرورية لتحقيق الأهداف، وهذا ما يمثله تخطيط الأداء.

(1) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

أولاً : تعريف تخطيط الأداء الوظيفي

تخطيط الأداء الوظيفي عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل، وهي تحديده هذا وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الأفراد التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها، وتتضمن مهام تخطيط الأداء الوظيفي ما يلي: (1)

- تحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات التي يجب على الفرد القيام بها خلال فترة محددة،
 - تحديد المساعدات اللازمة للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة،
 - تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين،
 - توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة،
 - تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة،
 - تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة،
 - تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- كما أن تخطيط الأداء يركز على وضع أهداف تتوافق مع المعايير الموضوعية، والهدف يعرف على انه بيان واضح يشير إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم والكيف، وحتى تكون الأهداف جيدة يجب توافر الشروط التالية: (2)
- ينبغي أن تكون الأهداف محددة أي أن تكون دقيقة قدر الإمكان ومرتبطة بنتيجة واحدة يمكن تحديدها،
 - يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، كي لا يصعب معرفة الوقت الذي يتم فيه تحقيقها،
 - لا بد من أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ولا تفقد مصداقيتها،
 - ينبغي أن تكون الأهداف مرتبطة بالنتائج،
 - يجب ربط الأهداف بالوقت، فوجود جدول زمني واضح يسهل ترتيب الأولويات.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2001، ص: 149.

(2) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 94.

ثانيا : عملية تخطيط الأداء الوظيفي

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية :⁽¹⁾

أ. الإعداد والتحضير : حيث تهدف هذه العملية إلى ما يلي :

- حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة،
- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف،
- تحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والمعوقات،
- اللجوء إلى القياس المرجعي : وهو البحث عن أحسن مستويات الأداء خارج المنظمة واتخاذها أساسا لمقارنة وتصحيح وتعديل الأداء الداخلي،
- رصد التطورات التقنية وتأثيراته المحتملة،
- دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

ومن خلال هذه المعلومات يمكن بناء التوجهات الإستراتيجية للأداء بشكل عام، وتحديد التوجهات لكل عمل من الأعمال الرئيسية ضمن عمليات المنظمة المختلفة، ثم تحديد توجهات أداء الأفراد لتحقيق التوجهات الكبرى للمنظمة.

ب. المناقشة والتصميم : تتمثل هذه العملية في مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الأفراد بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة. وتكون نتيجة هذه الخطوة هي اتفاق بين الإدارة والقائمين على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل، كما يتم الاتفاق على مكونات العمل الرئيسية ومن أهمها ما يلي :

- تقنيات الأداء الوظيفي ومعاييره المقبولة،
- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها،
- المسؤوليات المحددة للقائم بالأداء،
- الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل،
- النتائج المستهدفة للأداء الوظيفي،
- أسس تقييم وتقدير الأداء الوظيفي.

⁽¹⁾ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 150 - 153.

من خلال هذه العناصر يتضح أن هذه الخطوة تستهدف عملية تدريب وتهيئة العاملين لكسب إقناعهم وتأديتهم لعملية تخطيط الأداء الوظيفي، وبيان منافعهم وللمنظمة، ومن ثم نقل مقاومتهم له وبقبلونه.

ج. الصياغة والاعتماد: تهتم هذه الخطوة بتقنين ما تم الاتفاق عليه وصياغة مكونات الأداء الوظيفي في وثيقتي "وصف العمل" و"خطة الأداء"، كما تشمل هذه الخطوة على مجموعة من الإجراءات، من أهمها ما يلي :

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الأفراد من أداء أعمالهم،
 - تنسيق خطة الأداء الوظيفي مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة،
 - تنسيق خطة الأداء الوظيفي مع الخطة العامة للمنظمة.
- د- نموذج لاجتماع تخطيط الأداء الوظيفي :** يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء الوظيفي هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب بعث رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل التي قد توحى إليه أنه وضع مساعلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أدائه وليس تخطيط الأداء الوظيفي المقبل. وتتضمن هذه الخطوة العمليات التالية :

- توضيح غرض الاجتماع من طرف الرئيس واشتراك المرؤوسين في تخطيط الأداء الوظيفي عن طريق الحوار،
- تحديد أهداف العمل في شكل نتائج ملموسة قابلة للتنفيذ مع تحديد الوقت المحتمل لتحقيق كل هدف،
- إقرار معايير القياس وتحديد مدى النجاح في الأداء الوظيفي من حيث الكمية أو القيمة، التقنية، التكلفة، الوقت والجودة،
- مناقشة الأولويات والاتفاق على الصلاحيات اللازمة للقائم بالعمل وذلك بالتنسيق مع الخطة العامة للمنظمة،
- تجميع حصيلة المعلومات في نهاية الاجتماع في وثيقتي " وصف العمل" وخطة الأداء.

المطلب الثاني : قياس الأداء الوظيفي الحالي

تتمثل الخطوة الثانية في تحليل الأداء الوظيفي في وصف الأداء الحالي، وذلك يتم من خلال قياسه، لذلك يتضمن هذا العنصر مفهوم وأهمية قياس الأداء الوظيفي، مؤشرات وطرق قياسه ثم أهم معوقاته.

أولاً : مفهوم قياس الأداء الوظيفي وأهميته

أ. تعريف قياس الأداء الوظيفي :

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين، منها مثلاً تقدير الكفاءة (Efficiency rating) والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية⁽¹⁾. وهناك من يشير إلى قياس الأداء بتقييم الأداء، فكل من سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي يريان أن تقييم الأداء يشير إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة.⁽²⁾

ب. أهمية قياس الأداء الوظيفي :

يمكن تبيان أهمية قياس الأداء الوظيفي من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومن أهمها ما يلي:⁽³⁾

- الترقية والنقل : إذ يكشف قياس الأداء على قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته،
- تقييم المشرفين والمديرين : حيث يساعد قياس الأداء الوظيفي في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم،
- مقياس أو معيار، إذ أن قياس الأداء الوظيفي يمكن أن يعتبر معيار مقبول في تقييم قياسات وتطبيقات أخرى في مجال إدارة الأفراد، كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة، أو في إعداد تقارير البحوث،

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 86.

(2) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 241.

(3) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 87، 88.

- اكتشاف الحاجات التدريبية : إذ أن قياس الأداء الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف على الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة،
- يزود قياس الأداء الوظيفي مسؤولي إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين، مشكلاتهم، إنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء الوظيفي مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين.

ثانيا : مؤشرات وطرق قياس الأداء الوظيفي

أ. مؤشرات قياس الأداء الوظيفي :

هناك نوعان من المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي، مؤشرات كمية ومؤشرات تقديرية مرنة وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي : (1)

- **المؤشرات الكمية** : وتشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا، مثل عدد الوحدات المنتجة، أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المؤشرات مقاييس الإنتاجية.

- **المؤشرات التقديرية المرنة** : هي مؤشرات تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات يضعها أفراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال، وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الإنجاز في بعض الأعمال.

للمؤشرات الكمية بعض الجوانب الإيجابية كعدم تأثرها بموضوع التمييز كونه يعتمد على متغيرات قابلة للقياس وارتباطها عادة بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء الوظيفي.

أما من سلبيات هذه المؤشرات التركيز على الجوانب التي تمكن التعبير عنها كميًا والموصوفة بالموضوعية، لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من جانب واحد وقياسها لن يعطي الصورة الدقيقة عن الأداء، حيث لا يتطرق هذا الأسلوب إلى بعض الجوانب المهمة كجودة الإنتاج، حجم الجهود المبذولة من العاملين، أسلوب العمل إضافة إلى أن تطوير هذا النوع من المؤشرات يتطلب تكاليف مادية كبيرة. (2)

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 214.

(2) المرجع نفسه، ص: 214، 215.

لذلك فإن المؤشرات المستخدمة يجب أن تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه، مع مراعاة قدرات ومؤهلات العاملين الذين يُرغب في قياس إنجازهم، وأن يكون المؤشر مفيدا في حال استخدامه، وأن يكون سهل التطبيق وملائما من حيث التكاليف وأن يراعي في إعدادة كل من القائم في عملية التطبيق، المنظمة المراد قياس أداء عاملها، والعامل الذي يُرغب في قياس أدائه.

ب. طرق قياس الأداء الوظيفي :

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد أو تقييمه في منظمات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما يأتي :

1. الطرق التقليدية : تعتمد الطرق التقليدية في عملية قياس الأداء أو تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

- **طريقة الترتيب البسيط :** من أقدم الطرق في قياس الأداء وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.⁽¹⁾

- **طريقة المقارنة المزدوجة :** يُكون المقيم ثنائيات من مجموعة مرؤوسيه، ثم يختار واحدا من كل ثنائي، وأخيرا يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد، ويرتب أفراد المجموعة تصاعديا أو تنازليا وفقا لذلك.⁽²⁾

- **طريقة التدرج :** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للعمال يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، كما أنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات، ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف.⁽³⁾

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 302.

(2) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 281.

(3) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

2. الطرق الحديثة : لتفادي عيوب الطرق التقليدية في قياس الأداء، ظهرت عدة طرق، ومن أهمها ما يلي :

- **طريقة الإدارة بالأهداف** : ظهرت طريقة قياس الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك تحسين ظروف العمل، وتعتمد أساساً على اشتراك الرئيس والمرؤوس في تحليل مسؤوليات الوظيفة، تحديد معايير الأداء وطريقة قياسه والأهداف المرتبطة به والتي يجب على المرؤوس تحقيقها، وفي فترات تقييمية للدورة يتم الوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه وتحديد العقبات التي يساعده الرئيس على تجاوزها، وفي نهاية الدورة تتم مناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدفة تحقيقها.(1)

- **طريقة مراكز التقييم** : تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة كالتخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.(2)

- **القوائم السلوكية كمقياس للأداء** : صممت هذه القوائم كأداة لتقييم الجوانب السلوكية للأداء الوظيفي، فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل والمطلوب لإنجاز الأهداف. يوضع في قائمة عدد محدد من المستويات، عادة ما يكون بين 05 و 10 مستويات، وكل مستوى يغطي زاوية معينة من العمل سواء كانت واجبات، مهام أو غيرها.

ثالثاً : معوقات قياس الأداء الوظيفي

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، ولهذا يجب على المنظمات الحديثة قياس أداء أفرادها وذلك للبقاء والاستمرار، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي لغاية التعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات التخطيط الناجح. وعليه لا بد من مراعاة الأمور التالية التي تعتبر من أهم المعوقات والتي لا بد تجنبها عند القيام بقياس الأداء:(3)

- الابتعاد عن التحيز واستخدام العلاقات الشخصية في عملية قياس الأداء،
- لا بد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثير بنتائج آخر تقييم،
- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء كانت كمية أو نوعية.

(1) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص: 67، 68.

(2) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

(3) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

المطلب الثالث : تحليل فجوة الأداء الوظيفي

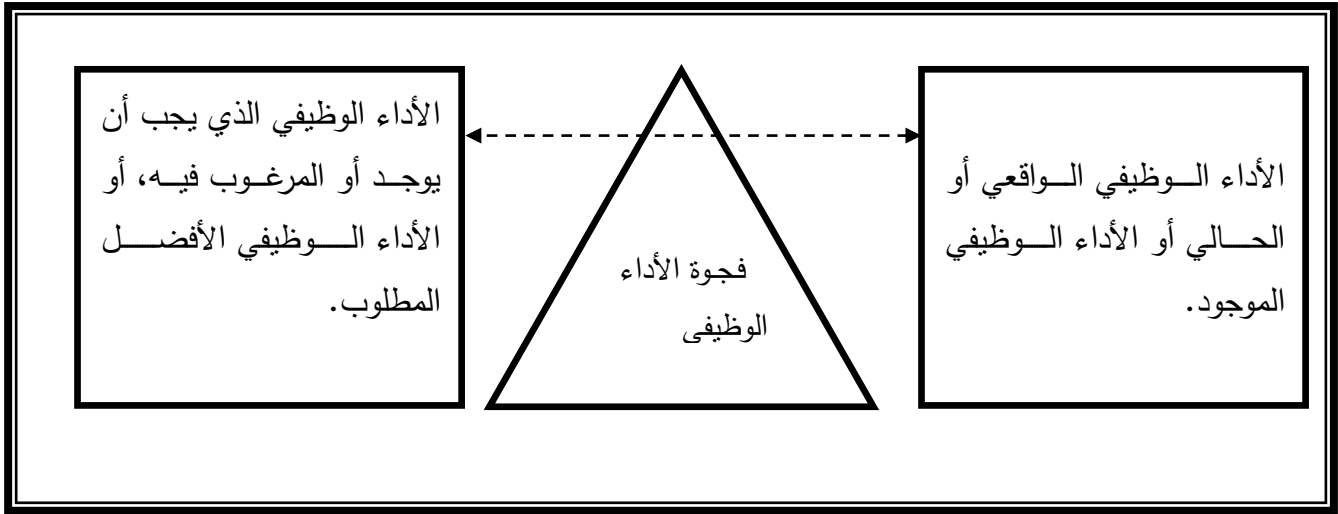
تتكمّل عملية تحليل الأداء الوظيفي بتحديد فجوة الأداء بين المرغوب فيه وما هو موجود حالياً، ويعالج هذا العنصر تحليل هذه الفجوة من خلال التطرق إلى ما يلي :

أولاً : تعريف فجوة الأداء الوظيفي

تعتبر فجوة الأداء الوظيفي عن وجود فرق بين مستوى الأداء الفعلي سواء من حيث الكمية، الحجم، السرعة، الجودة أو التكلفة وبين المستوى المخطط أو المستهدف كما يوضحه الشكل الموالي. والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء الوظيفي للانحراف ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم والذي يعكس مدى التباين من الناحية الكمية، ومن حيث التكلفة المترتبة عن عدم تحقيق الأداء الوظيفي المخطط، ومدى التأثير على نتائج المنظمة كل وموقفها التنافسي.⁽¹⁾

تكون فجوة الأداء الوظيفي مشكلة تتطلب التعامل معها وحلها، أو تكون هذه الفجوة فرصة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي أكثر من وضعه الحالي.⁽²⁾

الشكل رقم (10): فجوة الأداء الوظيفي



المصدر : فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

استناداً إلى الشكل يتضح أن فجوة الأداء الوظيفي تظهر عند تباعد مستويي الأداء المرغوب والحالي، ويجب على المسؤولين العمل على إغلاقها يعد التعرف على نوعها وحصر أسبابها من خلال ما يلي:⁽³⁾

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

(3) روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، عمان، 1999، ص: 207، 208.

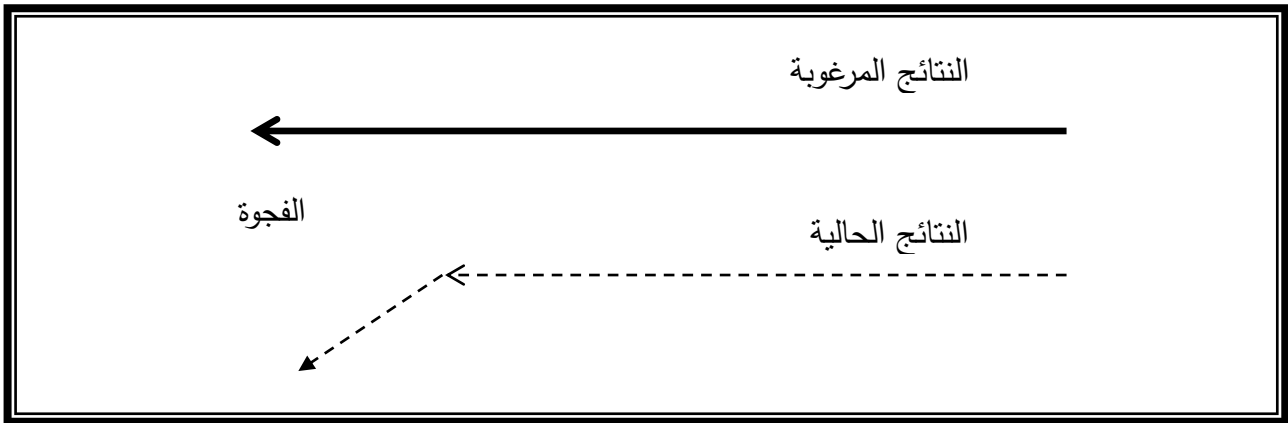
- حصر الفجوة بدقة من خلال معرفة ظروف ظهورها، ومدى تكرارها، وبمن تتصل بفرد واحد أو بمجموعة من الأفراد.
- تحديد خطورة الفجوة: فليست جميع الفجوات على نفس الأهمية والخطورة بالنسبة لتحقيق الأهداف المرغوبة للأداء الوظيفي، ولهذا يجب تحديد أهمية النتائج المترتبة عنها وتقدير تكلفة التدخل لحلها من عدمه.

ثانيا : أنواع فجوات الأداء الوظيفي

حدد Fred خمسة أشكال للتعبير عن الفرق بين ما هو موجود في الأداء الوظيفي، وبين ما هو مرغوب أو يجب أن يكون، وبذلك حدد أنواع الفجوات واعتبارها في البداية أربعة، ثم بدمج اثنين مع بعضها البعض يظهر شكل خامس للفجوات، وهذه الأنواع تتمثل ما يلي: (1)

أ. الفجوة الأولى: حدوث خطأ ما

الشكل رقم(11): الفجوة الأولى

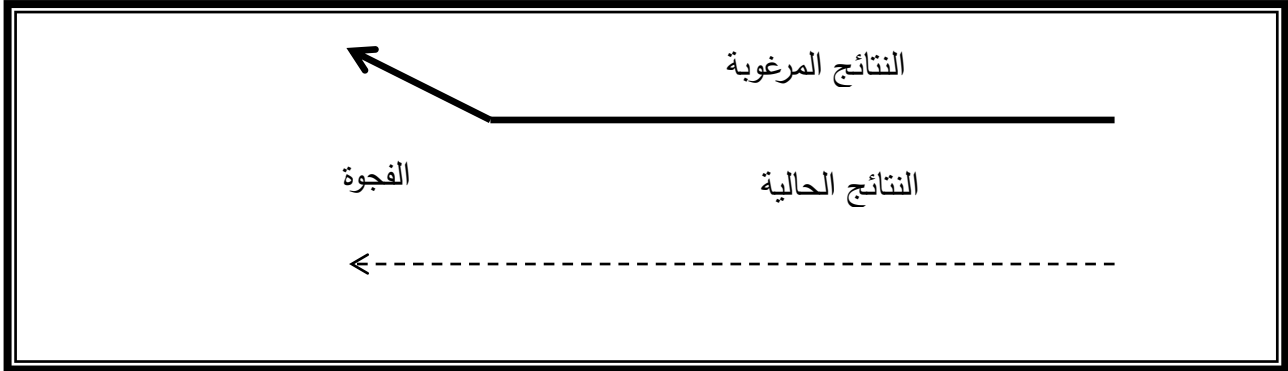


المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص:125.

يحدث هذا النوع من الفجوات، عندما يكون الأداء متناسق ومتوازن مع ما يجب أن يكون، ثم فجأة يحدث طارئ ويتدهور الأداء وينحرف بسرعة، ومثال ذلك توقف الحاسب عن العمل فجأة أو التعطل المفاجئ لآلة الإنتاج. ويتميز هذا الشكل من التدهور بأن الانحدار فيه يكون من مستوى أداء قد تحقق وطابق معايير الأداء الموضوعية إلى مستوى أداء آخر أقل مستوى.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 125 - 139

ب. الفجوة الثانية : توقعات كبيرة.
الشكل رقم (12): الفجوة الثانية

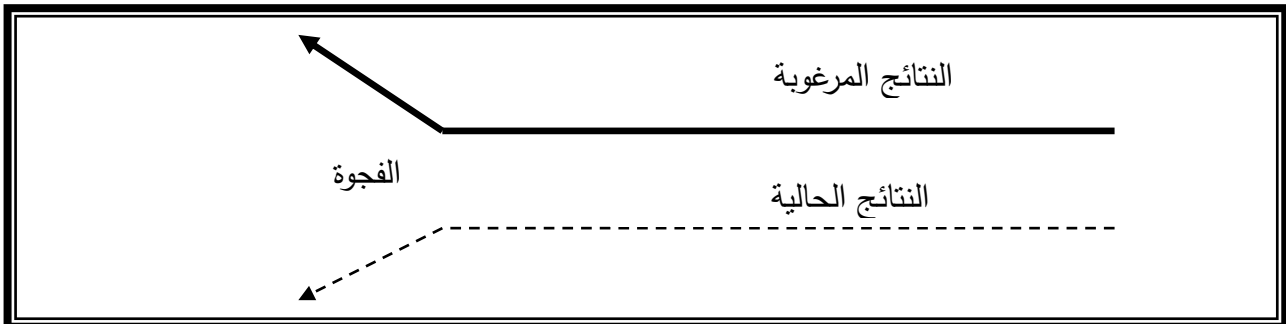


المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص:126.

كما يبينه هذا الشكل، فقد يظهر هناك تناقض بين الأداء الوظيفي المرغوب فيه وبين الأداء الحقيقي عندما يتم الرفع من توقعات النتائج بشكل كبير وطموح، أي وضع أهداف أكبر من الإمكانيات الحالية. ومثال ذلك، أن منظمة ما تحقق نسبة 7% من العائد على الاستثمار، وعند تغيير المدير العام قام بتوجيه تعليماته بمضاعفة هذا الرقم، وهنا يظهر التناقض وتظهر مشكلة في النتائج تحتاج إلى حل، وهي راجعة إلى زيادة التوقعات والمتطلبات الجديدة، وليس لخطأ قد حصل.

في هذا النوع من الفجوات، تحدث المشاكل وتظهر التحديات عندما تتغير التوقعات أو المعايير باستمرار، حيث تكون أهداف المنظمة نفسها متحركة وغير ثابتة.

ج- الفجوة الثالثة : فجوة الحظ العاشر
الشكل رقم(13): الفجوة الثالثة



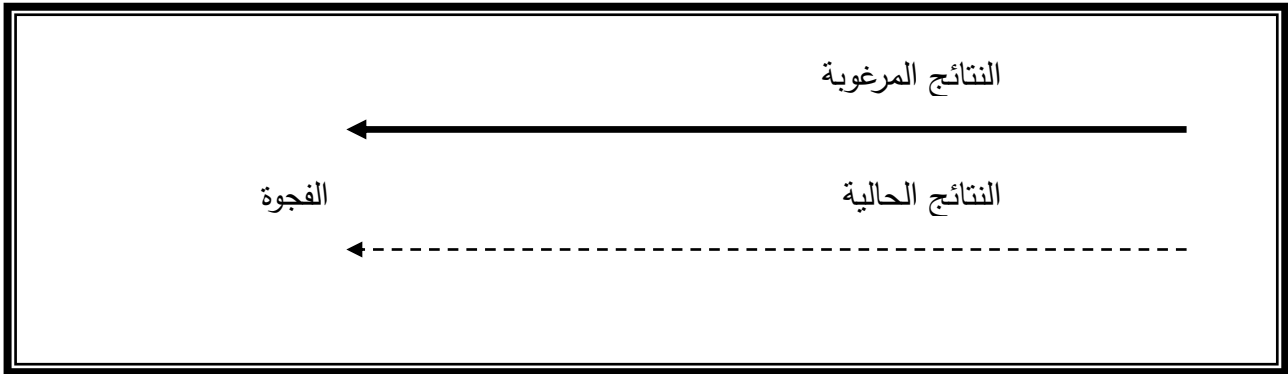
المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

عندما يحدث في نفس الوقت تدهور في النتائج وزيادة في التوقعات، تكون النتيجة هي وقوع النوع الثالث من الفجوات، وهذا نوع شائع من المشاكل التي تتعرض له المنظمات

المعاصرة، ومثال ذلك تخفيض في الميزانية وإلحاح من عدة جهات لتطوير المنتج في نفس الوقت لمواجهة المنافسة في السوق. إن أسباب هذا النوع من المشاكل متنوعة وكثيرة مما يتطلب عددا كبيرا من الإجراءات للحل، منها إجراءات لتصحيح الأخطاء، الاتجاه نحو أفكار جديدة وابتكارات وغيرها من الحلول.

د- الفجوة الرابعة : لم تعمل جيدا منذ البداية

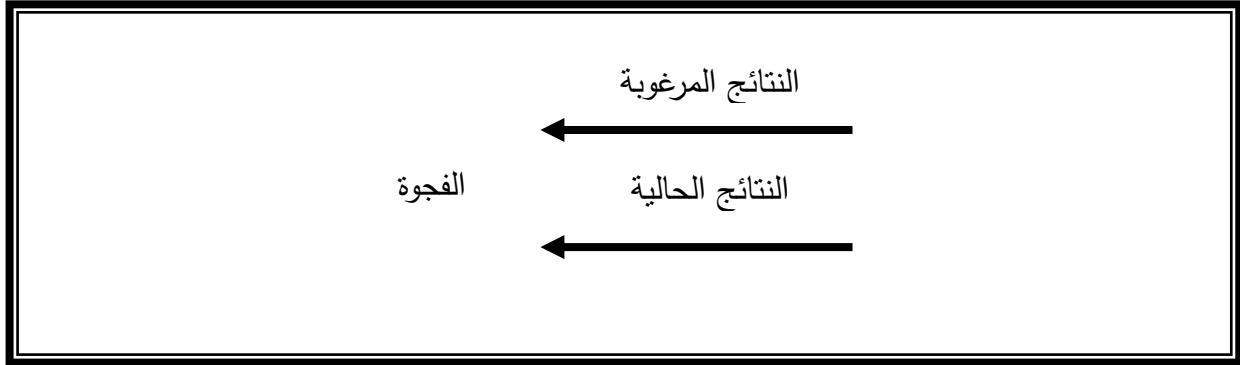
الشكل رقم(14): الفجوة الرابعة



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص:128.

ما يلاحظ على أنواع الفجوات الثلاث السابقة، أن ظهور المشكلة كان نتيجة تغيير حاصل في النظام، أي أن الأمور كانت عادية حتى نقطة محددة أما في النوع الرابع من الفجوات فالأمر يختلف، فهنا أكثر من نظام من أنظمة المنظمة قد فشل في تحقيق ما وضع من أجله وما هو متوقع منه، وأن عددا من الإجراءات التي وضعت لم تكن صحيحة ولم تحقق أهدافها، إضافة إلى فشل عدد من المنتجات الجديدة، ومثال ذلك أن تكون المشاكل منذ بداية المشروع، كغياب المعايير والمتابعة المستمرة لتنفيذ كل مرحلة والتأكد منها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

هـ - الفجوة الخامسة : مشكلة التصميم الأولي الشكل رقم(15): الفجوة الخامسة



المصدر: فيصل عبد الرزاق الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص:139.

يتصف هذا النوع من المشاكل بعدم وجود تاريخ لها أي عدم وجود سجلات أو سابقة لها، لأن أي عملية لم تبدأ بعد، إضافة إلى عدم وجود نظام ليتم التعامل معه، وتشخيص المشكلة لفهم أسبابها ووضع الحل المناسب لها. وحسب ما يقول Bright Man فإن مثل هذا الوضع يتطلب وضع إستراتيجية حل المشكلة، وحل هذا النوع من المشكل ليس موضوع اكتشاف أين الخطأ، أو كيف يمكن التكيف مع التغيرات المتوقعة.

ثالثا : أسباب فجوات الأداء الوظيفي

في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف جميع العوامل التي ساهمت بإيجاد أو كانت السبب في وجود فجوة الأداء الوظيفي. والملاحظ أن أسباب فشل كثير من الحلول التي وضعت لتحسين الأداء الوظيفي، كان التركيز على الأسباب الظاهرة للمشاكل أو الفجوات، دون التعمق في الأسباب الحقيقية، حيث أن التعامل مع الجذور الحقيقية للمشكلات يعزز كثيرا فرصة تحجيمها أو التخلص منها، وبالتالي تزداد فرصة حل المشاكل.⁽¹⁾ والنموذج التالي يوضح أهم أسباب فجوات الأداء والحلول المناسبة لها.

(1) علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص ص: 86.

الجدول رقم(04): نموذج تحليلي لأسباب فجوة الأداء وحل المشاكل

تحليل أسباب نقص الأداء " الأسباب المتعلقة بالفرد"		حلول لمشكلة الأداء المتعلقة بالفرد	
أسباب شخصية (متعلقة بالفرد)	حدد وصف مشاكل الأداء لكل سبب (إن أمكن)	أجب عن الأسئلة التالية لتحديد الحلول المحتملة	ضع وصفا للحلول
نقص بالمعلومات، السياسات، الأهداف، الإجراءات، الأنظمة، التعليمات، التغذية الراجعة.		ما هي المعلومات الواجب توافرها بين أيادي العاملين لمساعدتهم على تنفيذ أعمالهم؟	
نقص في المهارات والمعارف		ما هي أنواع التدريبات اللازمة لسد هذا النقص في الأداء: تدريب داخلي، دورات خارجية وداخلية، نشرات، تعليمات عمل، مساعدات وظيفية، يجب تطبيقها واستخدامها؟	
نقص القدرات للقيام بالعمل جسميا، ذهنيا وعاطفيا.		ما هي التغيرات الواجب إدخالها في أسلوب التوظيف وإجراءات التعيين وأو المعايير؟	
أسباب متعلقة (بالتحفيز)	حدد وصف مشاكل الأداء لكل سبب (إن أمكن)	أجب على الأسئلة التالية لتحديد الحلول المحتملة	ضع وصفا للحلول
حوافز، مكافآت غير كافية (معنوية، مادية) (طويلة الأجل، قصيرة الأجل)		ما هي التحسينات الممكن عملها لأجل جعل الحوافز المالية والمعنوية طويلة الأجل وقصيرة الأجل مناسبة للجميع كل حسب وضعه وحالته؟	

يتبع ...

تحليل أسباب نقص الأداء	حلول لمشكلة الأداء المتعلقة ببيئة العمل
------------------------	---

		" الأسباب المتعلقة ببيئة العمل "	
	ما هي الأهداف والتوقعات المعقولة الواجب تحديدها لتحسين الأداء؟		أهداف متضاربة توقعات متضاربة
	حلول لمشكلة الأداء المتعلقة ببيئة المنظمة.		تحليل أسباب نقص الأداء الخاصة ببيئة العمل للمنظمة
ضع وصفا للحلول	أجب على الأسئلة التالية لتحديد الحلول المحتملة	حدد وصف مشاكل الأداء لكل سبب (إن أمكن)	أسباب متعلقة ببيئة العمل
	ما هي التغييرات الممكن القيام بها من أجل تطوير تصميم العمل وتطوير التنظيم؟		تصميم العمل غير مناسب التنظيم غير مناسب
	ما هي التغييرات الممكن القيام بها من أجل تحسين وتطوير ظروف أداء العمل؟		ظروف/ شروط أداء العمل غير مناسبة" جو العمل غير مناسب"
	ما هي المصادر التي تحتاج إلى تطوير وتحسين أو تغيير؟		المصادر غير مناسبة

المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 137، 138.

بناء على الجدول السابق يتضح أنه يمكن تقسيم أسباب فجوة الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية :

أ- أسباب متعلقة بالفرد: وهي الأسباب التي تتعلق بالعامل بحد ذاته، وهي إما خاصة بنقص في المعلومات والأهداف، أو في المهارات والمعارف وإما في القدرات اللازمة للقيام بالعمل.

ب- أسباب متعلقة بالسياسة التحفيزية: وهي مقسمة إلى مشاكل متعلقة بعدم كفاية الحوافز بمختلف أنواعها، أو إلى تعارض في الأهداف أثناء وضع هذه الحوافز.

ج- أسباب متعلقة ببيئة العمل: وهي متعلقة بالتنظيم غير المناسب، جو العمل غير المناسب أو مصادر العمل غير الملائمة.

كما يلاحظ أن هذا النموذج يقترح حلولاً لكل نوع من هذه المشاكل على شكل أسئلة يتم طرحها لتحديد الخلل وإمكانية وصف العلاج المناسب.

المبحث الثالث : تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

نتج عن عملية تحليل الأداء الوظيفي تشخيص الفجوة لوجود بين الأداء الوظيفي المرغوب والأداء الوظيفي الحالي، ومن ثم إمكانية وضع برامج ونماذج عمل لتحسين الأداء الوظيفي والرقى به إلى مستويات أعلى.

المطلب الأول : أساليب تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

تتجه جهود تحسين وتطوير الأداء الوظيفي إلى العديد من المجالات ويمكن تحديد أهمها بالنظر إلى أهداف المنظمة.

أولاً : مفهوم تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء الوظيفي على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الوظيفي الفعلي عن الأداء الوظيفي المستهدف والتي قد تكون في المدخلات، العمليات أو المخرجات، وذلك في المديين القصير والمتوسط.⁽¹⁾

أما فكرة التطوير فتقوم على الارتفاع بالأداء الوظيفي إلى مستويات جديدة أفضل من ناحية الكفاءة والفعالية لمواكبة التطورات الحاصلة، وهو يستغرق وقتاً طويلاً فضلاً عن الحاجة إلى استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة، وهو بذلك يحاول أساساً الرقي بالأداء الوظيفي إلى مستويات أعلى رغم كون الأداء الوظيفي الحالي غير معيباً.⁽²⁾

ومن خلال هذين التعريفين يتضح أن الفرق بين تحسين وتطوير الأداء، يكمن في أن الأول يحاول علاج عيوب الأداء في المديين القصير والمتوسط، أما الثاني فيتجه إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء الوظيفي لم تكن موجودة من قبل.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

(2) المرجع نفسه، ص: 177.

ثانيا : طرق تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

تتمثل أهم مجالات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي فيما يلي :

أ- **تطوير قدرات ومهارات الفرد** : إن تحسين وتطوير الأداء الوظيفي يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية، وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات، لذلك لا بد من انتهاز سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية الكفأة تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات، وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي، ومما سبق يتضح أن تطوير قدرات ومهارات الفرد يركز على عدة جوانب أهمها :⁽¹⁾

- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة حسب احتياجات المنظمة،
- تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته،
- تطوير الأفراد من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية،
- التدريب المستمر للعاملين.

ب- **تطوير ثقافة المنظمة** : تركز ثقافة المنظمة على إشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في تنظيم واحد، ويجب العمل على تطوير معايير أداء ملائمة وتوفير الاحترام والتقدير لهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة في الإدارة وعملياتها، حيث أن جهود التطوير تستهدف الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل، إعادة التنظيم ووصف الوظائف وتصنيفها، ولكن تكون هذه الجهود أكثر فائدة فيما لو تم إتباع التطوير السلوكي وتحسين العلاقات الإنسانية في إطار بيئة العمل، لأن المشكلة لا تكمن في الهياكل التنظيمية أكثر مما تكمن في الأفراد الذين يقومون بتقاسم الأدوار في الهياكل التنظيمية، فإذا كانوا غير معنيين بالتطوير فهذا يعني صعوبة تحقيق هذه العملية.⁽²⁾

ج- **تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل** : كما سبق التطرق إليه فإن وجود حوافز ومكافآت غير كافية يؤدي إلى خلق فجوة الأداء الوظيفي، وللقضاء عليها أو على الأقل التخفيف منها يجب إدخال التحسينات اللازمة سواء من حيث نوعها مادية أو معنوية

(1) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص : 67، 68.
(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1993، ص: 229.

أو من حيث مداها قصير، متوسط أو طويل الأجل، كما يجب أن تكون أسس توزيع هذه الحوافز عادلة وموضوعية بين مختلف الأفراد.

د- **تحسين مكان العمل** : إن مكان العمل هو المكان الذي يقضى فيه العامل جل وقته ويجب أن يكون آمناً ويتصف بالسلامة وحفظ الصحة من الخطر، حتى يوفر للعامل الراحة وإمكانية التركيز في العمل، وبذلك تقل الحوادث وتتحسن إنتاجية ومستوى أدائه للمهام.

المطلب الثاني : نماذج تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

يقترح الباحثون عدة نماذج تضم مختلف أساليب تحسين وتطوير الأداء الوظيفي السابقة الذكر، أو معظمها أو غيرها حسب توجهات وآراء كل باحث في هذا المجال، وهذه النماذج عبارة عن قوالب وصور فكرية توضح وتنظم الرؤى وطرق تبني هذه الأساليب وخطوات تطبيقها، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة في تحسين مستويات أداء أفرادها وبالنتيجة تحسين وتطوير أدائها ككل، ومن أهم هذه النماذج مايلي:

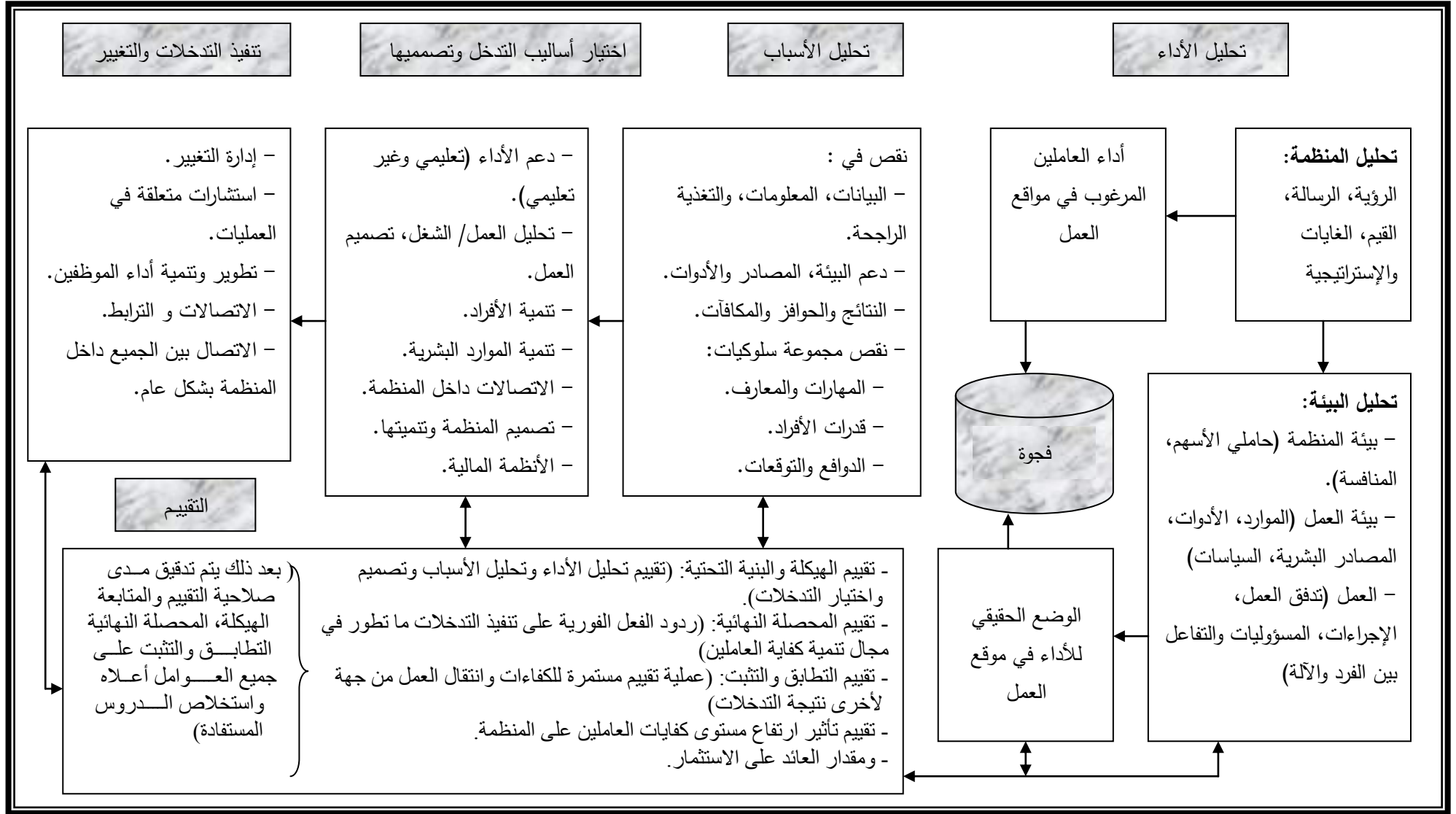
أولاً : نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء

تطورت الجمعية الدولية لتنمية الأداء عما كان يسمى الجمعية الوطنية للأداء ومركزها واشنطن، والتي تتبنى نموذجاً فكرياً يعتبر من النماذج الرئيسية في هذا المجال مع ملاحظة أنه قابل للتطوير والتحديث باستمرار، ويتم الإعلان عن ذلك بين فترة وأخرى من قبل الجمعية نفسها. وفي هذه الدراسة يتم التطرق إلى النموذج الأحدث الذي نشر سنة 2000 وهو تطوير للنموذج المنشور سنة 1998، مع ملاحظة أنهما يشتركان في الجوهر، ونموذج سنة 2000 موضح بالشكل التالي والذي تطلق عليه الجمعية اسم ISPI2000 أي نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء لسنة 2000،

(1). (Improvement Model of International Society for Performance)

(1) عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص : 77.

الشكل رقم (16): نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء ISPI 2000:



حسب هذا النموذج، فإنه من أجل تحسين الأداء الوظيفي، يتم إتباع ما يلي (1):

أ- تحليل الأداء : تعتبر الخطوة الأولى في تحسين وتطوير الأداء، حيث يتم فحص أداء المنظمة في ضوء رسالتها، قيمها، غاياتها وإستراتيجيتها، وهي عملية تشمل التعرف على واقع قدرات العاملين ومقارنته بالقدرات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وبذلك تتحدد الفجوة التي قد تكون مشكلة في الأداء أو فرصة للتطوير.

ب- تحليل الأسباب : وهي مرحلة التعرف على العوامل المحددة التي أدت إلى تشكل الفجوة في الأداء أو في عدم الاستفادة من فرصة ما، وقد تم تحديد نوعين من الأسباب إما نقص في دعم البيئة كنقص المعلومات، أو نقص في مجموعة السلوكيات كالمهارات والمعارف، وتعتبر هذه الخطوة مهمة لأن الفشل في تحديد الأسباب الحقيقية لمشكلة الأداء الوظيفي يؤدي إلى تصميم تدخلات غير فعالة ولا تؤدي بالتالي لحل المشكلة.

ج- اختيار أساليب التدخل وتصميمها : تعتبر عملية اختيار وتصميم التدخلات المناسبة، الاستجابة العملية لمشاكل الأداء الوظيفي وأسبابه، وهي عبارة عن مفهوم نظمي متكامل، أي ليس مبادرة معزولة بل مندمجة في المنظمة، ويعتمد تنظيم واختيار هذه التدخلات على عناصر الكلفة مقابل النتائج والتأثير والربح المتوقع منها، كما يرتبط نجاح هذه التدخلات، بمدى تقليص أو إغلاق فجوة الأداء ومشاكله والتي تقاس بمقدار التحسن الذي طرأ على الأداء ونتائج المنظمة ككل، ومن التدخلات التي يقترحها هذا النموذج، تحليل العمل، تنمية الموارد البشرية، الاهتمام بالأنظمة المالية وغيرها.

د- تنفيذ التدخلات والتغيير : بعد تصميم التدخلات المناسبة، استنادا إلى تحديد أسباب مشكلة الأداء الوظيفي وتحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لقدرات العاملين ومستوى أدائهم، وبين متطلبات الأداء الوظيفي المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة، يتم وضع خطة التدخلات موضع التنفيذ، والمهم في هذا المجال أن تراعي هذه الخطة ما يتعلق بالتغيرات الإدارية وإدارة التغيير وما يرافقها من عواقب. وما يزيد من فعالية التنفيذ وإدارة التغيير وجود استشارات متعلقة

(1) عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص ص 77 - 80.

بالعمليات، تطوير وتنمية أداء الموظفين ومراعاة شبكة الاتصالات وعملية الترابط والاتصال بين الجميع داخل المنظمة.

هـ - **التقييم** : تستند هذه العملية إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد إجراء التدخلات في موقع العمل والتغيرات التي رافقتها، حيث تحتوى تقارير التغذية الراجعة، أسس متابعة عملية تحليل الأداء المستمرة بهدف إجراء التعديلات المناسبة، وتطوير التدخلات، وصولاً إلى الوضع المناسب الذي يُنمي أداء العاملين. وحسب هذا النموذج فإن عملية التقييم تم تقسيمها وتفصيلها إلى عدة عناصر كتقييم الهيكلية والبنية التحتية ، تقييم التطابق والتثبيت، تقييم تأثير ارتفاع كفاءات العاملين على المنظمة وغيرها، ليتم بعد ذلك تدقيق مدى صلاحية التقييم والمتابعة من خلال العناصر المذكورة أعلاه.

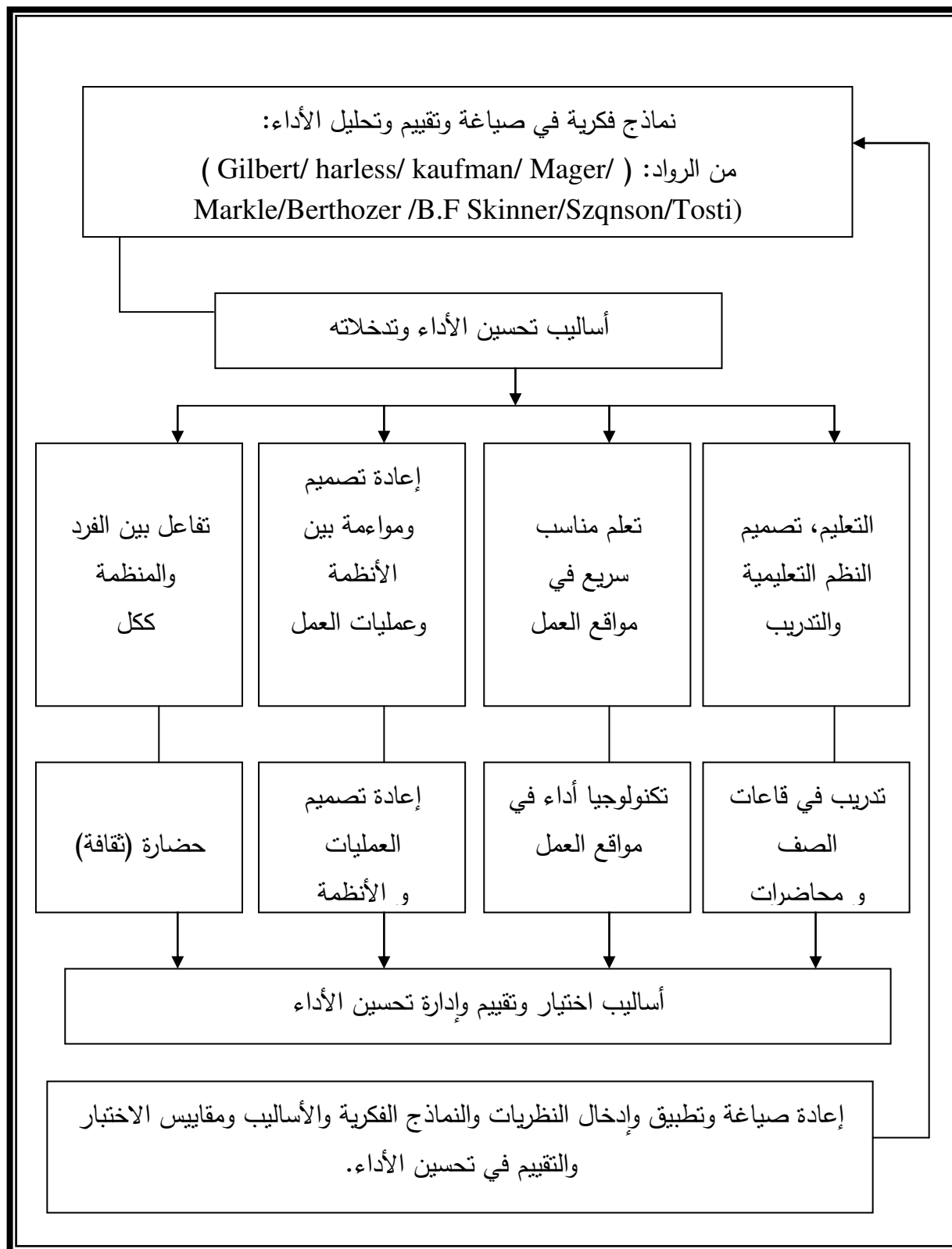
من خلال هذا العرض، يتضح أن نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء يتبع خطوات واضحة ومتسلسلة من أجل فهم وتحليل أسباب القصور في الأداء ووضع تدخلات مناسبة لتصحيحها وفق معايير مدروسة ومتوافقة مع إمكانيات المنظمة.

ثانياً : النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء ومقاييسه

تم تطوير هذا النموذج من طرف كل من Ripley and Dean، وذلك بالاعتماد على نموذجي الجمعية الدولية لتنمية الأداء، وكما يوضحه الشكل رقم (18) يحتوي النموذج على جميع الأساليب ومقاييس تحسين الأداء، وكذا أنواع التدخلات والمعلومات عن إعادة صياغة وتطبيق أساليب اختيار وتقييم وإدارة تحسين الأداء.⁽¹⁾

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 168، 169.

الشكل رقم (17): النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء ومقاييسه



المصدر: . عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص: 76

من خلال النموذج السابق يتضح أنه يتضمن أربعة مستويات للعمل من أجل تحسين الأداء الوظيفي وهي: (1)

أ. **المستوى الأول** : ويشمل أبرز رواد هذا المجال ونماذجهم الفكرية المقترحة لتحليل الأداء، حيث يجب على المسؤولين اختيار أحد هذه النماذج لتحسين الأداء الوظيفي واختيار التدخلات المناسبة للموقف الذي يتعاملون معه حسب نوع المشكل المطروح.

ب. **المستوى الثاني** : ويشمل أساليب تحسين الأداء والمقسمة حسب هذا النموذج إلى أربعة أقسام، التدريب في قاعة الصف والمحاضرات أي تدريب خارج المنظمة ويكون نظري، تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل أي داخل المنظمة بالتطبيق المباشر على التقنيات الحديثة المدرجة في العمل، إعادة تصميم العمليات والأنظمة وثقافة المنظمة التي تشمل مختلف القيم والاعتقادات التي يجب أن تسود بها.

ج. **المستوى الثالث** : ويشمل مقاييس اختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها، من خلال تقييم المحصلة النهائية في مجال تطور أداء الأفراد، تكلفة هذه الأنظمة، وقت تنفيذها ومدى تأثيرها على مستوى أداء المنظمة ككل.

د. **المستوى الرابع** : ويتضمن تصورا لإعادة النظر في تطبيق وإدخال النماذج الفكرية والمقاييس المتعلقة باختيار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها. وكما يوضح الشكل فإن هذا المستوى مرتبط مباشرة بالمستوى الأول ليشكلا التغذية العكسية لتصحيح الأخطاء أو تبني نموذج آخر أكثر صلاحية للموقف الذي تتعامل معه المنظمة.

من خلال مقارنة هذا النموذج بالنموذج السابق الذكر، يتضح أنهما مبنيان على نفس خطوات التحسين في الأداء، لكن الأول أكثر عرضا وتفصيلا لطرق تحليل الأسباب وتنفيذ التدخلات على المستويين الفردي والتنظيمي.

ثالثا : نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري

وصف Thomas F Gilbert في كتابه Human competence: Engineering worthy performance عددا من التقنيات التي يمكن استخدامها لتنمية أداء العاملين ورفعته من مستوى

(1) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 74،75.

معين أو تحت مستوى معين إلى مستوى مثالي، ومن ضمن هذه التقنيات كلن نموذج هندسة السلوك (BEM) Behavior Engineering Model والموضع في الجدول رقم التالي :

الجدول رقم (05): نموذج هندسة السلوك

العواقب/ الحصيلة Consequences	الاستجابة/ الإجابة Response	المنبه/ المثير Stimulus
الخلية (3): بيئة العمل/ الحوافز	الخلية (2): بيئة العمل/ الموارد	الخلية (1): بيئة العمل/ المعلومات
1- توفير حوافز مالية تعتمد على الأداء المتوقع. 2- توفير حوافز معنوية. 3- تطوير فرص مهنية. 4- توضيح عواقب الأداء السيء.	1- توفر الأدوات والوقت وتصميم المواد لتلبية حاجات الأداء. 2- تحديد طرق الوصول والاتصال مع القادة والمسؤولين. 3- توفير عدد كاف من العاملين. 4- توفير إجراءات عمل وعمليات منظمة.	1- وضع ما هو متوقع من الأداء. 2- وضع أدلة وإرشادات حول كيفية تنفيذ العمل/ المهمة. 3- أسلوب التغذية الراجعة المتكررة ووثيقة الصلة بالأداء.
الخلية (6): عوامل متعلقة بالفرد/ الدافعية	الخلية (5): عوامل متعلقة بالفرد/ القدرة	الخلية (4): عوامل متعلقة بالفرد/ المعرفة
1- تمييز وإدراك رغبة العمل للحوافز المتوفرة. 2- تقييم دوافع العمال. 3- توظيف عمال لمقابلة حقائق وشروط العمل.	1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. 2- اختيار جيد للعمليات. 3- جدولة مرنة للأعمال لتناسب دورة قدرات العمل. 4- مساعدات مادية/ صناعية ومرئية لزيادة القدرات.	1- تدريب مصمم يشكل منظومة تتناسب مع متطلبات الأداء المثالي. 2- توفير فرص للتدريب.

المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص:195.

يركز نموذج هندسة السلوك على تصحيح البيئة التي يعمل بها العامل بدلا من تغيير العامل نفسه، حيث يكون العاملون أنفسهم مسؤولون عن تنمية الأداء، ويمكنهم تشخيص

الأولويات والتخطيط لوضع حلول لتنمية ورفع مستواه للمستوى المطلوب، وهذا يلاحظ من خلال ما يلي: (1)

تمثل الخلايا الأولى (1، 2، 3) في الصف الأول من النموذج " المعلومات، الموارد والحوافز" عوامل البيئة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وعندما يتم توفير هذه العوامل فإن ذلك يمكن العاملين ويساعدهم على تحقيق مستوى مثالي من الأداء والعكس صحيح، فإذا لم يمكن توفير بيئة عمل مناسبة تحتوي العناصر الثلاثة الأولى بشكل مرضي، فإن العمال لن يحققوا الأداء الوظيفي المطلوب، حتى ولو كانوا حاصلين على تدريب كاف.

و يعتبر Gilbert أن غياب عناصر البيئة الثلاث المشار إليها يمثل أكبر عائق يمنع الوصول إلى الأداء الوظيفي المثالي. فيما يرى البعض أن الفرد وليس البيئة هو الذي يحتاج إلى تصحيح لتنمية الأداء الوظيفي، ومع ذلك فإن هذا النموذج لم يهمل الفرد، إذ أن هناك حالات وأمثلة كثيرة جدا يكون فيها التدخل والحل المناسب لتنمية الأداء شاملا الفرد مباشرة، ففي الخلية (4) مثلا والخاصة بالمعرفة فإن هندسة السلوك تشمل استخدام المعدات الجديدة وتصف الفجوة في مهارة الفرد، وبذلك تكون الحاجة للتدريب واضحة، أما الخلية (5) والمتعلقة بالقدرة، وتمثل قدرة الفرد على تنفيذ العمل، ممثلة بوجود التطابق بين العامل ومتطلبات العمل من عدمه، والتدخل المناسب يتم اختياره حسب قدرات الأفراد.

في حين أن الخلية (6) والمتمثلة في الدوافع، فحسب Gilbert فإن عامل الدوافع يكون عاليا لدى الفرد إذا روعيت العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة، ويعتبر أن انخفاض الدافعية لديه يمثل خطرا يدفع للبحث عن الإخفاق في مجال المعلومات، الموارد والحوافز، ومع ذلك فقد أكد Gilbert على أن عوامل البيئة الثلاثة لن تحفز العمال مباشرة، وإنما تستطيع المنظمة خلق بيئة مناسبة يمكن من خلالها تفجير دوافع العمال وتحقيق تناميها.

ما يمكن استنتاجه بناء على أفكار هذا النموذج، هو أنه يجب تركيز تدخلات تحسين الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي (بيئة العمل)، من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة. إن عرض هذه النماذج الثلاثة، لا يعني أنه لا توجد نماذج أخرى تبين كيفية وضع خطط وبرامج لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، وإنما هي أمثلة عنها. كما تجدر الإشارة إلى أن وجود الفروقات بين النماذج يعود إلى اختلاف وجهات النظر وطرق تحليل الباحثين لمشاكل الأداء، لكن في النهاية الغاية واحدة هي تحسين مستواه وتحقيق أهداف المنظمة.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص : 196.

خلاصة الفصل :

إن دراسة سلوك وأداء الفرد ليس بالعملية السهلة، وذلك لتفاوت وتنوع المؤثرات التي تحكم هذا الأداء. وإدارة المنظمة لأجل أن تضمن توافق الأداء الفردي مع ما ينسجم وتحقيق أهدافها وأدائها الكلي، فإنها يجب أن تبذل جهودا مكثفة ومعقدة لتشخيصه بدقة. مما يمكن المسؤولين امتلاك وسيلة ناجحة للتحكم الجزئي به، لأنه وبخلاف ذلك يجعل الأمر خارجا عن إرادتهم، وتكون مجمل تصرفات الأفراد وأعمالهم غير فعالة ولا تحقق معدلات الأداء المناسبة.

فالتعرف على عناصر وطرق قياس الأداء الوظيفي، يعتبر بداية تشخيص وتحليل هذا الأداء مما يسهل تحديد مستواه الحالي ومقارنته بالمستوى المطلوب للوصول إلى تحديد طبيعة الفجوة سواء كانت فرصة أو مشكلة ثم حصر مصادرها بكل دقة وموضوعية من أجل وضع الأسلوب المناسب لعلاج القصور، حيث يتم اختيار الأسلوب المناسب حسب تكلفة كل البدائل المطروحة، الوقت المتاح لإنجازها والموقف المراد تحسينه.

تمهيد:

بعد استعراض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوعي ضغوط العمل والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، يأتي هذا الفصل لمحاولة إسقاط ما تم عرضه على إحدى الشركات الوطنية، وذلك بمعرفة مستوى كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من العمال، ثم تحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتفسير النتيجة المتوصل إليها، وأخيرا عرض أهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل الشركة في التعامل مع ضغوط العمل لتحسين مستوى الأداء.

وعليه، يتناول هذا الفصل أربعة مباحث، يتضمن الأول مختلف المعلومات عن الشركة محل الدراسة . شركة الخزف الصحي بالميلية. في حين خصص المبحث الثاني للتعريف بأداة الدراسة وهي الاستبيان وكيفية تصميمه واختباره، أما المبحث الثالث فيتناول عرض إجابات أفراد العينة لمختلف محاور الاستبيان، والمبحث الرابع خاص باختبار فرضيات الدراسة ثم التوصل إلى النتائج والاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

المبحث الأول : تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل

يتم تقديم الشركة محل الدراسة (شركة الخزف الصحي بالميلية) من خلال استعراض نشأتها، مراحل تطورها، مجالها الجغرافي، توضيح مهام مختلف أقسام الهيكل التنظيمي والتعريف بالعملية الإنتاجية.

المطلب الأول : نشأة الشركة وأهميتها الاقتصادية

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية نتيجة تطورات عدة عرفتتها المؤسسة الأم في تحولها من شركة SNMC إلى شركة E.C.E .

أولا : النشأة والتطور

وحدة الخزف الصحي، هي شركة إنتاجية وتجارية تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (E.C.E) والتي أنشئت طبقا للمرسوم الوزاري رقم 82/315 المؤرخ في 28/10/1982، إضافة إلى وحدات أخرى هي وحدة ابن زياد بقسنطينة، وحدة العثمانية بميلة، وحدة أميزور ببجاية ووحدة العاشور بالجزائر العاصمة. وقد انبثقت هذه المؤسسة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) ، التي أنشئت حسب المرسوم الوزاري رقم 68/455 المؤرخ في 23/07/1968 والكائن مقرها بولاية قسنطينة.

شرع في بناء وتجهيز وحدة الخزف الصحي بالميلية في شهر فيفري 1971، غير أنها لم تبدأ في العملية الإنتاجية إلا في مطلع سنة 1975، وبتاريخ 13/12/1997 قررت الشركة القابضة لمواد البناء Holding تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S) ، ودخل هذا القرار حيز التنفيذ بتاريخ 19/04/1998 وهي الآن شركة ذات أسهم ، يقدر رأسمالها بـ 208.000.000.00 د.ج، متخصصة في إنتاج الخزف الصحي وفق المعايير الجزائرية والأوروبية. حيث أنها تمكنت من الحصول على شهادة ISO 9001:2000 بتاريخ 29/11/2006، و تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة، النوعية وضخامة الإنتاج على مستوى الشرق الجزائري، حيث تعمل بطاقة إنتاجية تصميمية نظرية (متاحة في الظروف العادية) تقدر بما يقارب 10.000 طن سنويا أي ما يعادل 490.000 قطعة جاهزة سنويا حسب التصميم الأولي.

ثانيا : المجال الجغرافي

تقع شركة الخزف الصحي في جنوب شرق مدينة الميلية بولاية جيجل، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، حيث تبعد عن ولاية جيجل بـ 60 كلم وعن شرق الجزائر العاصمة بـ 430 كلم. هذا الموقع الجغرافي يسمح للشركة بأن تكون قريبة من خط السكة الحديدية الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة مرورا بولاية سكيكدة، وبالنسبة للنقل الجوي والبحري فهي تبعد بـ 50 كلم عن مطار فرحات عباس بمدينة الطاهير، وبحوالي 45 كلم عن ميناء "جن جن" الذي يعتبر من أهم الموانئ على المستويين الوطني والإفريقي، إذ يمكن للشركة من خلاله استيراد كل ما تحتاجه من مواد خام وقطع غيار من خارج الوطن. تتربع الشركة على مساحة إجمالية قدرها 12 هكتار، منها 09 هكتارات مغطاة و03 هكتارات غير مغطاة، حيث تنتزع المساحة المبنية كما يلي:

– 25.920 م² مخصصة لبنايات الإنتاج،

– 324 م² مخصصة لبنايات الإدارة،

– 3111 م² مخصصة لبنايات ملحقة.

ثالثا : الأهمية الاقتصادية للشركة وأهدافها

أ- الأهمية الاقتصادية للشركة: تتبع الأهمية الاقتصادية للشركة من احتلالها لمركز سوقي معتبر على مستوى الشرق الجزائري لما توفره من الكمية اللازمة والتنوع الجيدة في مجال التجهيزات الخزفية الصحية، والتي تلقى طلبا قويا نظرا لارتباطها بقطاع البناء وبرامج الحكومة المتعلقة أساسا بالسكنات التشاركية، سكنات الإيجار والبيع والسكنات الاجتماعية. كما تلقى منتجات الشركة رواجاً دولياً حيث تم التصدير سابقاً إلى كل من تونس وروسيا.

وما يحسب للشركة أيضاً أنها استطاعت تغطية عجز الشركات الخزفية الموجودة في الشرق الجزائري بنسبة تفوق 35 % من دخلها الشهري (قبل مرحلة الاستقلالية). وبالعودة إلى أرشيف الشركة لبضعة سنوات قليلة يلاحظ ارتفاع مستمر في كل من الإنتاج ورقم الأعمال وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08) : تطور الإنتاج ورقم الأعمال للشركة خلال الفترة 2003-2007

رقم الأعمال (10 ³ دج)	الإنتاج		السنة
	بالقيمة(10 ³ دج)	بالقطعة	
407386	307995	443978	2003
438569	313677	463060	2004
449630	338433	467054	2005
457508	343977	469399	2006
468537	360026	484849	2007

المصدر : مصلحتي الإنتاج والمحاسبة العامة للشركة

بناء على معطيات الجدول أعلاه تم حساب معدل النمو، حيث يتضح أن تطور قيمة الإنتاج يختلف عن تطور قيمة رقم الأعمال، فنسبة نمو هذا الأخير عرفت تراجعاً مستمرة. ففي سنة 2004 بلغت نسبة 7.65 %، أما سنة 2007 فقد بلغت 2.41 % وهذا راجع إلى تباطؤ حجم الزيادة في الإنتاج وبالتالي المبيعات. وبالاعتماد على نفس الجدول يمكن حساب نسبة نمو الإنتاج بالقيمة لكل سنة، والملاحظ أنها متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض، إذ بلغت سنة 2004 ما يقارب 1.84 %، أما سنة 2005 ارتفعت إلى نسبة 7.89 % في حين أنها انخفضت سنة 2007 إلى ما يعادل 4.66 %، ويرجع هذا التغير في وتيرة الإنتاج إلى الانخفاض في حجم الطلب على بعض أنواع منتجات الشركة وعدم قدرة هذه الأخيرة على إقامة خطوط إنتاج جديدة في بعض ورشاتها لتلبية الطلب المتزايد على أنواع أخرى.

أما من ناحية تشغيل اليد العاملة، فالشركة توظف 437 عاملاً حسب إحصائيات نهاية سنة 2007، وهي بذلك توفر دخلاً لعدد من العائلات بمدينة الميلية والمناطق المجاورة لها، والجدول التالي يبرز تطور اليد العاملة خلال خمس سنوات متتالية :

الجدول رقم (09): توزيع الأفراد وفق المستوى الوظيفي خلال الفترة 2003-2007

التاريخ	03/12/31	04/12/31	05/12/31	06/12/31	07/12/31
الإطارات المسيرة	03	03	03	03	03
الإطارات	29	30	29	29	29
إطارات التحكم	73	69	74	75	73
عمال التنفيذ	191	253	243	261	300
متعاقدون	152	85	96	73	32
المجموع	448	440	445	441	437

المصدر : مصلحة الأفراد لشركة الخزف الصحي

من خلال هذا الجدول يتضح أن هناك ثبات نسبي في مجموع الأفراد العاملين بالشركة عبر عدة سنوات، وأن وجود بعض التباينات يعود إلى النقص الطبيعي نتيجة حالات الوفاة

أو التقاعد. كما يلاحظ أن عدد المتعاقدين أو الأفراد المؤقتين في تراجع مستمر وهذا نتيجة الإدماج التدريجي لبعضهم بصفة دائمة ضمن مستوى عمال التنفيذ.

كما تساهم الشركة في تمويل ميزانية البلدية عن طريق الضرائب التي تقوم بدفعها سنويا، إضافة إلى أنها تمول العديد من النشاطات الثقافية والرياضية على المستوى المحلي.

ب- **أهداف الشركة:** للشركة أهداف طويلة ومتوسطة الأجل وأخرى قصيرة، تتمثل الطويلة فيما يلي (1) :

- تلبية شروط الزبائن،

- تلبية الشروط الناشئة عن سياسة مجمع الخزف الصحي،

- التحكم في تكاليف ومدة الإنتاج،

- التحسين الدائم لظروف العمل.

أما فيما يخص الأهداف القصيرة، سواء كانت سنوية أو شهرية، فهي تستمد من الأهداف الطويلة الأجل، ومن بين الأهداف الشهرية ما يلي (2) :

- رفع رقم الأعمال الشهري بنسبة 2%،

- تقليص المنتجات المعيبة الشهرية،

- تحسيس الأفراد العاملين بأهمية نوعية المنتج والعمل على تحسينها.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية

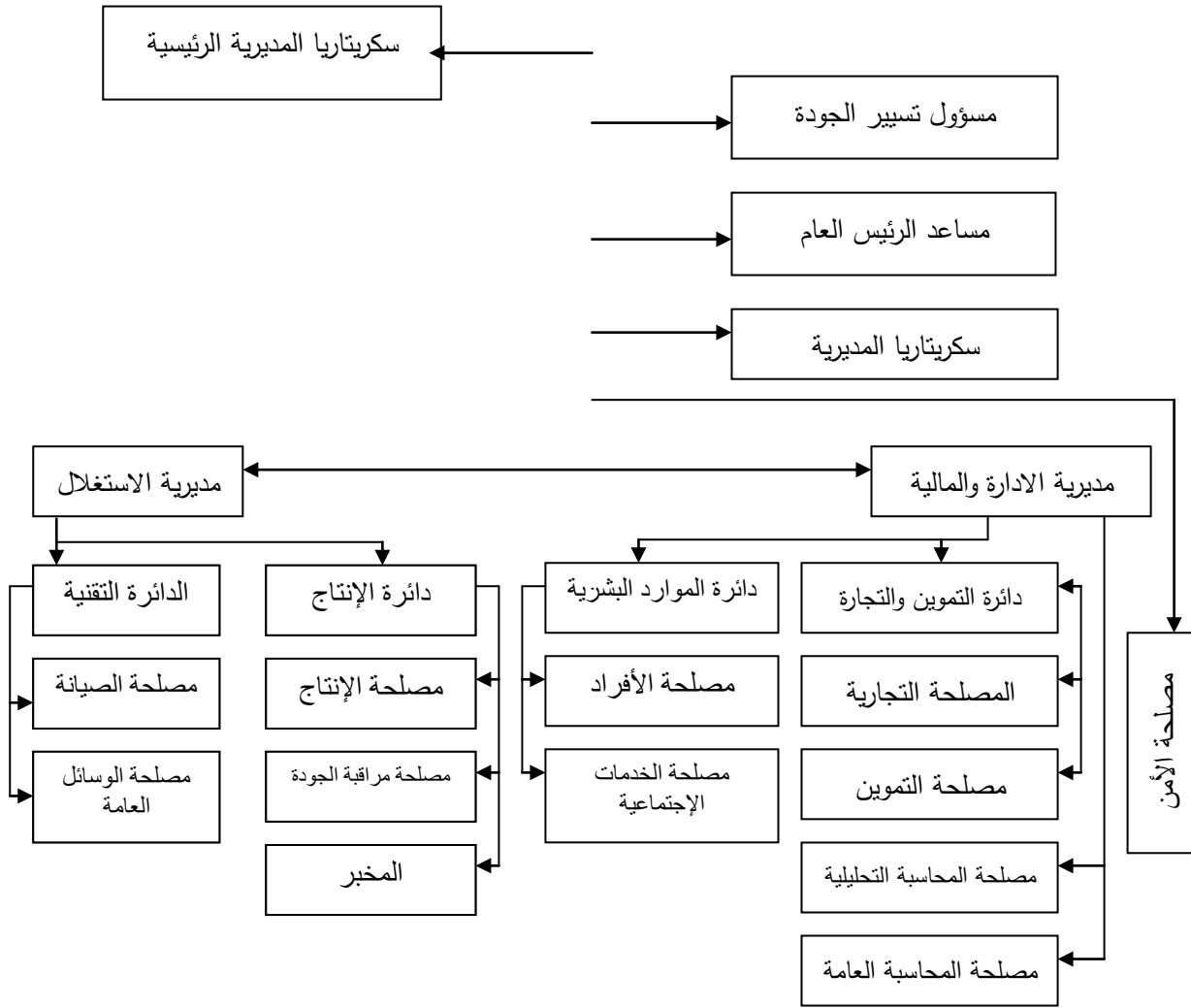
يوضح الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية والأقسام المسؤولة عن أداء المهام والنشاطات، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع إصدار القرارات. وبخصوص الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي فإنه يأخذ الشكل الرأسي المتميز بمركزية السلطة في صنع القرارات. وحسب الشكل (26) الموضح للهيكل التنظيمي لهذه الشركة، فإن مختلف الوظائف والمهام موزعة على ثلاث مديريات؛ المديرية الرئيسية، مديرية الإدارة والمالية ومديرية الاستغلال.

الشكل رقم (26) : الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية

الرئيس المدير العام PDG

(1) مقتبسة من سياسة الجودة الخاصة بالشركة لشهر جانفي 2006.

(2) وثائق من مصلحة الجودة بالشركة.



المصدر : مصحة الأفراد ، شركة الخزف الصحي بالميلية.

أولا : المديرية الرئيسية

- أ- الرئيس المدير العام : تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة، تحديد الإستراتيجيات ومراقبة تطبيقها بالتخطيط والتنسيق بين مختلف نشاطات الشركة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة والأهداف المرفقة لها وتخصيص الوسائل والإمكانيات اللازمة لتحقيقها.
- ب- سكرتاريا المديرية الرئيسية : من أبرز مهامها حفظ المراسلات الخاصة بالمدير، تنفيذ جميع أعمال الكتابة، استقبال المراسلات الهاتفية والفاكسات والرد عليها واستقبال زوار المدير.
- ج- مسؤول تسيير الجودة : من أهم أعماله وضع جهاز تسيير الجودة والسهر على تنفيذ برنامج المراجعة الداخلية وتقديم التقارير دوريا إلى المدير العام حول تطوير هذا الجهاز، إضافة إلى تمثيل الشركة في المحافل الدولية.

- د- **مراجع داخلي** : تتمثل وظيفته في إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز المراقبة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة، إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية، السهر على احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها وغيرها من المهام.
- هـ- **مصلحة الأمن** : تهتم بسلامة وأمن الشركة.

ثانيا : مديرية الإدارة والمالية

تضم هذه المديرية دائرتي : التموين والتجارة والموارد البشرية ، إضافة إلى مصلحتي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

أ- **دائرة التموين والتجارة** : تشرف هذه الدائرة عن كل العمليات التجارية المتعلقة بتموين احتياجات الشركة من المواد الأولية، قطع الغيار وغيرها، إلى جانب كافة العمليات المتعلقة بتسويق منتجاتها النهائية. وتعد من أهم الدوائر لما لها من تداخلات مع مختلف مصالح الشركة وتضم هذه الدائرة مصلحتين:

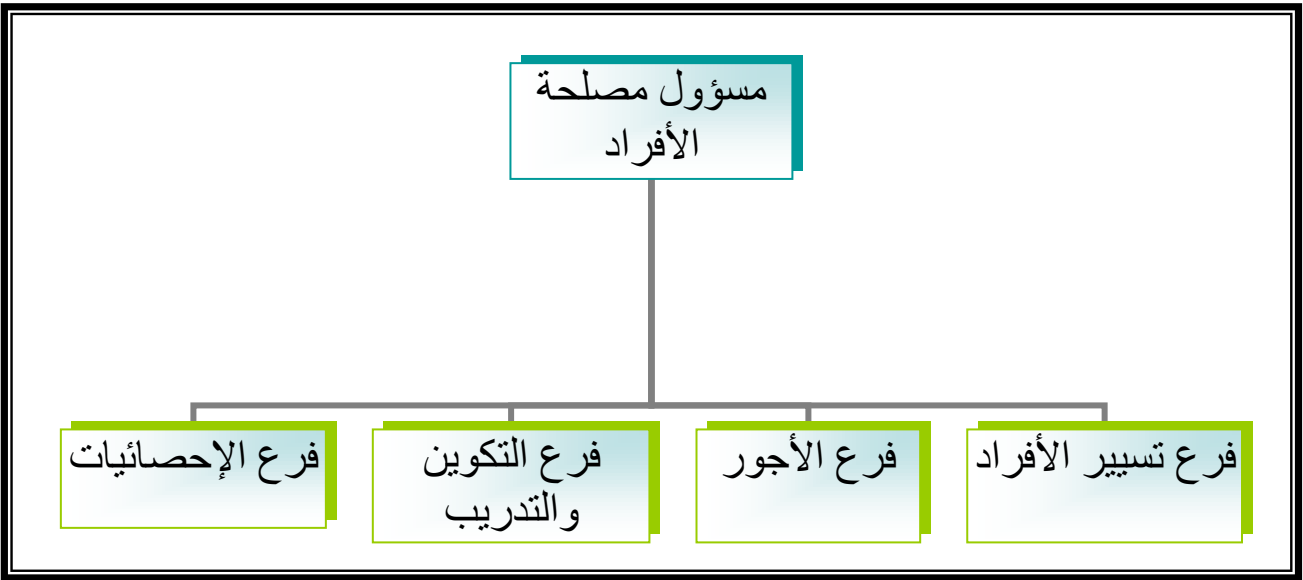
1- **المصلحة التجارية** : تتمثل مهامها في كافة عمليات البيع، وتتكون من وحدة البيع وورشة الشحن.

2- **مصلحة التموين** : وتضم بدورها فرعي الشراء والتخزين، وتهتم بشراء كافة حاجيات الشركة من مواد أولية وقطع غيار وغيرها.

ب - **دائرة الموارد البشرية** : تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بإدارة العنصر البشري وتوجيهه نحو خدمة أهداف الشركة ، وتضم مصلحتين:

1- **مصلحة الأفراد** : تعتبر مصلحة الأفراد من أهم المصالح بالشركة كونها تعمل على تنظيم مختلف العلاقات الإدارية والاجتماعية، بقصد التسيير الحسن للشركة، حيث تقوم بمتابعة الحياة المهنية للعامل من توظيف، ترقية ومواظبة إلى نهاية علاقة العمل التي تربطه بالشركة. والشكل رقم (27)، يبين فروع هذه المصلحة كما يلي:

الشكل رقم (27) : الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة الأفراد بالشركة



المصدر : مصلحة الأفراد بالشركة

وحسب ما يبينه الشكل وما صرح به مسؤول مصلحة الأفراد، فإن لكل فرع مهام تصب في خدمة المصلحة والدائرة والشركة ككل.

- **فرع تسيير الأفراد** : يعتبر فرع تسيير الأفراد من أهم الفروع على مستوى المصلحة، حيث يتولى متابعة ملفات الأفراد العاملين، مراقبة حضور العمال أو تغيبهم، متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على مناصبهم سواء كانت ترقية، فصل أو غيرها.

- **فرع الأجور**: يهتم هذا الفرع بإدارة المسائل المتعلقة بأداء العمال من حيث الكمية والنوعية، عن طريق استخدام نموذج تقييم الأداء*، ويتم حساب الأجر على أساس عدد ساعات العمل. ومن أهم مهامه: جمع مختلف المعلومات القاعدية (حساب الأجور، الغياب، الاقتطاعات،...)، إعداد وثيقة كشف الأجور وغيرها.

- **فرع التكوين والتدريب** : يهتم بتأمين فرص التعلم لمختلف أفراد الشركة لاكتساب المعرفة والمهارة اللازمين لأداء المهام. ويتم تحديد مضمون برنامج التدريب ومدى شموليته استنادا إلى الخطط المستقبلية.

- **فرع الإحصائيات** : يتولى فرع الإحصائيات وضع برنامج الإنتاج، حيث يضبط مع نهاية كل سنة حجم الإنتاج المخطط ومطابقته مع اليد العاملة التي تتوفر على الشركة، كما تمكن هذه الإحصائيات من وضع مستويات معيارية لأداء الفرد العامل لمعرفة الانحرافات حال وقوعها واقتراح الحلول المناسبة لها.

* انظر الملحق (01)، ص : 166.

2- مصلحة الخدمات الاجتماعية :

- الفرع الاجتماعي : يهدف إلى تقديم تسهيلات لمختلف الأفراد العاملين بالشركة كالتكفل بالتعويضات والضمان الاجتماعي.

- المطعم : توفر الشركة مطعم لتقديم وجبات غذائية للعاملين مقابل مبلغ رمزي يخصم من أجورهم.

- التعاضدية : توفر مختلف السلع الضرورية للحياة اليومية للعمال بأثمان معقولة، مما يرفع من قدرتهم المعيشية.

ج - مصلحة المحاسبة العامة والتحليلية : تهتم مصلحة المحاسبة العامة والتحليلية بالمعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها وتقديم المعلومات المالية الخاصة بنفقات وحركة الأموال داخل وخارج الشركة مع مختلف المتعاملين، حيث تستخدم هذه المعلومات لتخطيط مختلف الأنشطة والعمليات والرقابة عليها ومعرفة مركزها المالي. إضافة إلى ذلك تقوم مصلحة المحاسبة العامة بعدة مهام أهمها :

- إعداد ميزان المراجعة وجدول حساب النتائج،

- القيام بعمليات الجرد السنوي للمخزون والعملاء،

- القيام بالتسويات اللازمة قصد إعداد الحسابات الختامية.

ثالثا : مديرية الاستغلال

تضم مديرية الاستغلال دائرتين : دائرة الإنتاج والدائرة التقنية.

أ- دائرة الإنتاج : تعتبر هذه الدائرة الجهة المشرفة مباشرة على الإنتاج وتضم إضافة إلى المخبر مصلحتين :

1- مصلحة الإنتاج : تهتم مصلحة الإنتاج بكل مراحل العملية الإنتاجية ابتداء من دخول المواد الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى غاية خروجها على شكل قطع تامة الصنع، هذه الأخيرة يتم تحويلها إلى المخازن من أجل البيع وتضم هذه المصلحة ست (06) ورشات مقسمة حسب العملية الإنتاجية، ورشة تحضير الخليط الطيني، ورشة القوالب، ورشة السكب، ورشة الطلاء، ورشة الأفران وورشة الفرز والنوعية.

2- **مصلحة مراقبة الجودة** : تقوم هذه المصلحة بمراقبة جودة المنتج قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، فقبل هذه العملية تتم مراقبة نوعية المواد الأولية وأثناء الإنتاج تتم مراقبة الخليط الطيني عن طريق التحاليل المخبرية، أما مراقبة المنتج النهائي فتكون باستبعاد مختلف القطع المعيبة.

ب - **الدائرة التقنية** : تهتم هذه الدائرة بمعالجة مختلف العوائق التقنية التي قد تعطل العملية الإنتاجية، فتتدخل بالإصلاحات اللازمة وهي تضم مصلحتين.

1- **مصلحة الصيانة** : تهتم هذه المصلحة بصيانة الآلات، التجهيزات، المرافق، البنايات، وسائل النقل ومختلف الأصول الثابتة والمنقولة للشركة.

2- **مصلحة الوسائل العامة** : تقوم بصيانة الإدارة وتوفير الخدمات من وسائل نقل، سيارات، شاحنات وكذلك الطلاء.

المطلب الثالث: التعريف بالعملية الإنتاجية

على اعتبار أن النشاط الأساسي لشركة الخزف الصحي بالميلية إنتاجي، وأن أفراد عينة الدراسة من عمال الإنتاج، تبرز أهمية التعريف بالعملية الإنتاجية من خلال عرض أهم المواد الأولية المستعملة ومصادرها، منتجات الشركة ومختلف مراحل تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية.

أولاً: المواد الأولية

تتوقف العملية الإنتاجية على المواد الأولية، التي تسهر الشركة على توفيرها من حيث الكم والنوع من مصادر عدة، بعضها محلي والآخر دولي، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (10) : مصادر وأنواع المواد الأولية

المادة الأولية	مصدرها
غضار (طين)	Argile hycast انجليترا
صلصال رملند	Kaolin remblend انجليترا

انجليترا	Kaolin L.P.C	صلصال
الميلية (جيجل)	Kaolin Tamazert	صلصال تامازارت
تركيا	Feldspath	فيلدسبات
سكيكدة ، تبسة	Quartz	كوارتز (رمل)
الطاهير (جيجل)	Silicate de Soude	سليكات الصوديوم
روسيا	Carbonate de Soude	كاربونات الصوديوم
فرنسا	Carbonate de Baryum	كاربونات الباريوم
الميلية	Eau	ماء
ميلة ويسكرة	Plâtre	الجبس
قسنطينة	Carbonate de Calcium	كاربونات الكالسيوم
خنشلة	Dolomie	دولومي
انجليترا	Silicate de Zircon	سليكات الزيركون
البليدة	Oxyde de Zink	أوكسيد الزنك
فنلندا	Carboxy méthyle cellulose de soude	كربوكسي ميثيل سيليلوز الصوديوم
الجزائر	Gaz de Propane	غاز البروبان
وهران	Cartons	ورق مقوى
وهران	Plastiques	بلاستيك
فرنسا	Colorants	ملونات

المصدر: مصلحة التموين بالشركة

تتوزع المواد الأولية المذكورة سابقا عبر مختلف ورشات العمل، فمنها ما هو مادة أساسية للإنتاج كالغضار والصلصال، ومنها ما هو مادة مساعدة كالبلاستيك والورق المقوى المستعملان في تغليف القطع المنتجة. والملاحظ تنوع مصادر التموين بهذه المواد وهذا حسب أماكن تواجدها، تكلفتها ونوعيتها التي تأخذها الشركة بعين الاعتبار.

ثانيا : منتجات الشركة

للشركة عدة منتجات من الخزف الصحي موجهة لتلبية حاجيات الأفراد والمؤسسات، هذه المنتجات مقسمة إلى ثلاثة طواقم رئيسية مختلفة الألوان : أبيض، وردي، بني، أرزق أو مزدوجة اللون.

أ- **الطقم الكلاسيكي** : هو نموذج مستورد من إيطاليا، شرعت الشركة في إنتاجه منذ سنة 1975، ويعتبر أكثر الأنواع رواجاً في السوق المحلية نظراً لانخفاض سعره مقارنة بالأنواع الأخرى. ويشتمل هذا الطقم على مغسل 52 سم، مغسل 58 سم، مغسل 64 سم، مغسل الأيدي 20 X 34 سم، ساق المغسل، مرحاض انجليزي بمخرج أفقي، مرحاض انجليزي بمخرج عمودي، مرحاض أطفال انجليزي، مرحاض تركي، مغسل القدمين، خزان الماء، حوض الحمام، مغسلة المطبخ بحوض وآخر بحوضين، حوض المخبر وحامل الصابون.

ب- **طقم ميموزة** : هو نموذج جزائري تم إدخاله إلى الشركة منذ سنة 1986، ويضم مغسل بجميع أنواعه، ساق المغسل، خزان ماء، حوض الحمام، مرحاض انجليزي بمخرج عمودي وحامل الصابون.

ج - **طقم سارة** : دخل هذا الصنف حيز التنفيذ سنة 1994، وهو من النوع الممتاز، ويعتبر آخر ما أدخل في سلسلة إنتاج الشركة، ويشتمل على مغسل بجميع أنواعه، ساق المغسل، خزان ماء، مرحاض انجليزي بمخرج عمودي وحامل الصابون.

ثالثاً : مراحل العملية الإنتاجية

تتطلب عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات خزفية نهائية المرور بست مراحل، كل مرحلة تتم في إحدى ورشات الإنتاج. وعموماً يمكن تقسيم هذه المراحل إلى مجموعتين رئيسيتين هما المراحل الابتدائية والمراحل النهائية، ويمكن شرحهما كما يلي :

أ- **المراحل الابتدائية للعملية الإنتاجية** : تتضمن هذه المجموعة المراحل التي يتم من خلالها التحضير الجيد للعمل الإنتاجي وتضم ورشات : تحضير الخليط الطيني، القوالب والسكب ويمكن تقديم شرح مختصر لأهم نشاطات هذه الورشات فيما يلي :

1- **ورشة تحضير الخليط الطيني** : تعتبر ورشة التحضير بداية العملية الإنتاجية، حيث يتم على مستواها تحضير طين السكب بخلط المواد الأولية طبقاً لمعايير النوعية المتفق عليها. وتتم عملية خلط المواد الأولية وفق برنامج استهلاكات يومية على مدار

السنة وذلك تحت إشراف رئيس الورشة، الذي يهتم بمراقبة الحضور اليومي للعمال بورشته، تحديد الكميات اللازمة من المواد الأولية وإعطاء الوقت اللازم لمزج هذه المواد حيث يتم نقل الخليط الناتج إلى ورشة السكب عبر أنابيب.

2- ورشة القوالب : يتم على مستوى هذه الورشة صناعة نماذج للقوالب الأصلية وتحويلها إلى ورشة السكب لاستقبال الخليط الطيني ويتم تحضير هذه القوالب باستعمال الجبس ووفق برنامج يومي تحت مراقبة رئيس الورشة.

3- ورشة السكب : على مستواها يتم استقبال نماذج القوالب الأصلية إضافة إلى استقبال الخليط الطيني المضخ عبر الأنابيب من ورشة التحضير، حيث يتم سكبه في القوالب وفق برنامج يومي وحسب إجراءات النوعية المتفق عليها. وبعد هذه العملية التي تتم ببطء وبوتيرة ثابتة، يتم ترك الخليط ليجمف لمدة ساعة أو ساعة ونصف ثم تأتي عملية فك القوالب وصقلها لتصبح جاهزة للكي الاحتياطي ثم النقل لورشة الطلاء.

ب - المراحل النهائية للعملية الإنتاجية : تتضمن هذه المراحل عملية الطلاء، الكي النهائي للقطع ثم عملية الفرز والتغليف. وكل عملية تتم في ورشة على حدى، ويمكن شرح أهم النشاطات الحادثة على مستوى كل منها كما يلي :

1- ورشة الطلاء : تتم عملية الطلاء بعد عملية الصقل النهائي وفرز القطع الجيدة من القطع المعيبة، هذه الأخيرة يتم إعادتها إلى ورشة السكب. أما القطع الجيدة فيتم طلاؤها أولاً باللون الأبيض ثم اللون الثاني يكون من اختيار الزبون. تتم هذه العملية تحت إشراف رئيس الورشة ووفق برنامج يومي.

2- ورشة الأفران : بعد تعرض القطع المطلية إلى التجفيف الاحتياطي البالغ حوالي 12 ساعة، تأتي مرحلة الكي النهائي في الأفران تحت درجة حرارة تتراوح بين 1240 و1280 درجة مئوية، وفي مدة تتراوح بين 21 إلى 24 ساعة قابلة للتغيير حسب الفصول. تنجز هذه العملية تحت إشراف رئيس الورشة، وفق البرنامج اليومي للإنتاج.

3- ورشة الفرز والرقابة : على مستوى هذه الورشة والتي تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الإنتاج، يتم فرز القطع الخزفية وتصنيفها إلى قطع سليمة، قطع تتضمن عيوب شكلية مسموح بها وقطع معيبة من الناحية الوظيفية والجمالية. بعدما تتم هذه العملية تحت إشراف رئيس

الورشة يتم تغليفها وفصلها عن بعضها البعض لتجنب الانكسار، وبذلك تكون جاهزة للتخزين والبيع.

من خلال هذا العرض الموجز لمراحل العملية الإنتاجية بالشركة، يتضح أن هذه الأخيرة تعتمد الإنتاج بالسلسلة، الشيء الذي قد يؤثر على مردود الإنتاج سلباً إذا ما تعطلت المراحل الأولى من هذه العملية.

واستناداً إلى التعريف بالشركة، يتضح أنها تحتل المراتب الأولى من حيث كمية وجودة الإنتاج، تحقق معدل نمو مقبول في كل من كمية الإنتاج ورقم الأعمال وتؤمن دخلاً لعدد من العائلات.

المبحث الثاني : الاستبيان ومجال الدراسة

يتضمن هذا العنصر عرض لبعض الجوانب المنهجية، التي توضح مختلف مجالات الدراسة، كيفية بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقه وثباته. إضافة إلى وصف العينة من خلال تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان.

وقد اشتمل الاستبيان على صفحة تعريفية تضمنت تقديم موضوع الدراسة باختصار، طمأنة المبحوثين على سرية المعلومات التي تخصص للبحث العلمي فقط وإرشادات حول طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة. إضافة إلى هذه الصفحة تضمن الاستبيان أربعة محاور، تناول الأول المعلومات الشخصية أما الثاني فتناول مؤشرات تتعلق بقياس مستوى ضغوط العمل، في حين أن الثالث تضمن مؤشرات قياس مستوى الأداء الوظيفي، بينما مؤشرات المحور الرابع شملت استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي. وقد صممت هذه المحاور محاولة للإجابة عن فرضيات الدراسة.

المطلب الأول : حدود الدراسة وتصميم الاستبيان

يتم هنا تحديد مجالات الدراسة البشرية، المكانية والزمنية إضافة إلى شرح مضمون كل مؤشر من مؤشرات محاور الاستبيان.

أولاً : حدود الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عمال الإنتاج بشركة الخزف الصحي بالميلية، باعتبارهم العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية التي تقوم بها الشركة، وكذا لأنهم يواجهون

نفس ظروف العمل، لذلك تم استبعاد باقي عمال التنفيذ المتمثلون في عمال الإدارة، الصيانة والوسائل العامة وعمال الأمن.

في نهاية سنة 2007، بلغ عدد عمال الإنتاج والذي يمثل حجم مجتمع البحث 255 عامل موزعين على الورشات الست للإنتاج، وقد تم سحب ما نسبته 40% من حجم المجتمع ليُكون عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية*، فكل طبقة تمثل إحدى ورشات الإنتاج، حيث تم اختيار الأفراد عن طريق السحب العشوائي المنتظم من قوائم بأسماء العمال حسب هذه الورشات، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب الورشات :

جدول رقم (11) : توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب ورشات الإنتاج

المجموع	الفرز والرقابة	الأفران	الطلاء	السكب	القوالب	تحضير الخليط الطيني	الورشات
255	10	28	67	107	25	18	مجتمع الدراسة
100	4	11	26	42	10	7	حجم العينة (0.4)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الدراسة

حسب الجدول أعلاه، وبسحب نسبة 40% من كل ورشة، فإن حجم عينة الدراسة هو 100 عامل، 42 منهم من ورشه السكب باعتبارها أكبر ورشة من حيث عدد العمال، وهذا حسب ما تقتضيه نشاطات وأهمية هذه الورشة بالنسبة للورشات الأخرى.

ثانيا : تصميم الاستبيان

تضمن الاستبيان المعد لهذه الدراسة أربعة محاور، يضم كل محور عبارات واضحة ومختصرة للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

يشتمل المحور الأول على أسئلة حول الخصائص الشخصية للعامل والمتمثلة في العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل ومتوسط الدخل الشهري.

أما المحور الثاني فتضمن اثنا عشرة (12) عبارة مجمعة ضمن مؤشرات مخصصة لقياس مستوى ضغوط العمل، وهذه المؤشرات هي :

* العينة الطبقية هو أسلوب يتم من خلاله اختيار مجموعات فرعية أو طبقات لكي تكون متضمنة في العينة بنفس النسبة الموجودة في مجتمع البحث.

- ظروف العمل : ويضم العبارات رقم (01)، (02) و(03).
 - غموض الدور وصراعه : ويشتمل على العبارات رقم (04)، (05) و(06).
 - عبء العمل (الكمي والنوعي) : والذي يعتمد على العبارتين رقم (07) و(08).
 - العلاقات في العمل مع الزملاء والرئيس : باستخدام العبارتين رقم (09) و(10).
 - المشاركة في اتخاذ القرارات : والذي يتضمن العبارتين رقم (11) و(12).
- في حين المحور الثالث شمل مجموعة المؤشرات المساعدة على قياس مستوى الأداء الوظيفي للعمال وتتمثل في مايلي :

- الغياب والتأخر في العمل : ويشمل العبارات رقم (13)، (14) و(15).
 - حوادث العمل من خلال العبارات رقم (16)، (17) و(18).
 - دوران العمل باستخدام العبارات رقم (19)، (20) و(21).
 - الروح المعنوية بالاعتماد على العبارات (22)، (23) و(24).
 - الرضا الوظيفي من خلال العبارتين رقم (25) و(26).
- أما المحور الرابع فتضمن عشر (10) عبارات مقسمة إلى مؤشرين، من أجل الكشف عن أهم الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي، وهذه المؤشرات هي :

- استراتيجيات على مستوى الفرد من خلال العبارات (27)، (28)، (29)، (30) و(31).
- استراتيجيات على مستوى المنظمة (الشركة) بالاعتماد على العبارات رقم (32)، (33)، (34)، (35) و(36).

وقد تمت هيكلة الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمسة المتدرجة بين (دائما: +5) و(أبدا: +1) والموزعة كما يلي :

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
+1	+2	+3	+4	+5

وباعتبارها فئات يمكن استخراج المدى وطول الفئة على النحو التالي:

▪ **المدى:** وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس: $4=1-5$

■ **طول الفئة:** والذي يمثل : المدى / عدد فئات المقياس: $0.8=5/4$ ، وتتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة $1.8=1+0.8$ وبذلك تتحدد فئات المقياس كالتالي :

– **فئة أبدا :** تتراوح دراجاتها بين القيمتين 1 و 1.8 وتدل على درجة متدنية من وقوع الحادث.

– **فئة نادرا :** تتراوح دراجاتها بين القيمتين 1.81 و 2.60 للدلالة على قلة وقوع الحادث.

– **فئة أحيانا :** تتراوح دراجاتها بين 2.61 و 3.40 للدلالة على درجة متوسطة وقوع للحادث.

– **فئة غالبا :** تتراوح دراجاتها بين 3.41 و 4.20 وتدل على درجة عالية لوقوع الحادث.

– **فئة دائما :** تتراوح دراجاته 4.21 بين و 5.00 للدلالة على ديمومة وقوع الحادث.

المطلب الثاني : اختبار الاستبيان

يتم اختبار الاستبيان من خلال نوعين من الصدق، الظاهري والبنائي إضافة إلى التأكد من ثباته. والصدق الظاهري يقصد به التأكد من مدى تمكن الاستبيان من قياس ما وضع له، في حين أن الصدق البنائي يقصد به مدى الاتساق الداخلي لمحاوره، أما الثبات فيعني مدى تجانس النتائج لو أعيد استخدام نفس الاستبيان مرة ثانية.

أولا : الصدق الظاهري للاستبيان

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى⁽¹⁾ على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال البحث العلمي، وذلك للتعرف على آرائهم في مدى ملائمة المحاور ووضوح العبارات وصياغتها إضافة إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه. وفي ضوء التوجيهات التي أبداهها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من ثلاثة أرباع عدد المحكمين.⁽²⁾ و قد تمحورت ملاحظاتهم في إعادة صياغة بعض الأسئلة لتكون أكثر وضوحا

(1) انظر الملحق رقم (2)، ص : 167.

(2) انظر الملحق رقم (3)، ص : 173.

للعمال، وتعديل الاتجاه العام للأسئلة للتمكن من استعمال برنامج SPSS بكل دقة في حساب المستوى العام لمحاور الدراسة. وبهذا أصبح الاستبيان في صورته النهائية.⁽¹⁾

ثانيا : الصدق البنائي للاستبيان

تم حساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية على عينة مكونة من اثنا عشر (12) عامل (من كل ورشة عمل فردين) حيث تم إخبارهم بهدف توزيع نسخ من الاستبيان عليهم وقد تم الحصول

$$r = \frac{\text{COV}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y} \quad \text{: على الجدول الموالي بعد حساب معامل بيرسون وفق العلاقة :}$$

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع

عبارات المحاور

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.552	27	**0.684	13	**0.459	01
**0.517	28	**0.621	14	**0.630	02
**0.424	29	**0.561	15	**0.532	03
**0.600	30	**0.429	16	**0.689	04
**0.601	31	**0.610	17	**0.543	05
**0.592	32	**0.545	18	**0.731	06
**0.555	33	**0.511	19	**0.581	07
**0.501	34	**0.605	20	**0.692	08
**0.492	35	**0.564	21	**0.529	09
**0.626	36	**0.630	22	**0.413	10
		**0.489	23	**0.541	11
		**0.453	24	**0.627	12
		**0.512	25		
		**0.507	26		

** دال إحصائيا عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

(1) انظر الملحق رقم (4)، ص: 174.

والملاحظ أن جميع معاملات هذا الجدول دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين جميع عبارات محاور أداة الدراسة.

الجدول (13) : معاملات الارتباط بين درجة المحاور (الدرجة الكلية للاستبيان)

رقم المحور	المحور 2	المحور 3	المحور 4	مجموع الاستبيان
المحور 2	1	-	-	-
المحور 3	-0.596**	1	-	-
المحور 4	-0.417**	-0.399**	1	-
مجموع الاستبيان	-0.601**	-0.596**	-0.677**	1

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

والملاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود اتساق وتجانس داخلي بين محاور الاستبيان، وهو ما يعبر عن الصدق البنائي لهذا الأخير.

ثالثاً : ثبات الاستبيان

من أجل التأكد من ثبات الاستبيان، تم توزيعه على نفس العينة المختارة (12 عاملاً) بعد مرور فاصل زمني يقدر بحوالي أسبوع. وجاءت نتيجة معامل الثبات ألفا كرونباك بقيمة (0.80) وهذه النسبة تعتبر نسبة ثبات عالية جداً.

بعد التأكد من الصدق الظاهري، البنائي ومعامل ثبات الاستبيان، تم توزيع 100 نسخة من الصورة النهائية للاستبيان على أفراد عينة الدراسة، وأمكن استرجاع 91 منها مكتمل البيانات وذلك بفاقد عام يقدر بنسبة 09%.

ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical (SPSS (Package for Social Sciences)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري

إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار،⁽¹⁾ كما تم استخدام الإحصاءات التالية :

1-النسب المئوية : وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

2-الوسط الحسابي : هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة الآتية :

$$\bar{X} = \frac{\sum nixi}{N}$$

3-الانحراف المعياري : يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية، أفواها حساسية وأكثرها شيوعا. وفكرته الأساسية هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، يتم التخلص منها عند حساب الانحراف المتوسط من خلال تربيع هذه الانحرافات ويحسب بالعلاقة التالية :

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

4-معامل الارتباط : يستعمل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة. ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمتها يمكن الحكم على طبيعة العلاقة الخطية ومدى دلالتها الإحصائية بين المتغيرين، ويحسب باستعمال معامل بيرسون.

تم استخدام هذه الإحصاءات في اختبار الفرضيات من خلال البيانات التي تم تفرغها، تبويبها وترتيبها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

المطلب الثالث : التحليل الوصفي لعينة الدراسة

إن الهدف الرئيسي من تحليل عينة الدراسة هو إبراز مميزاتها وخصائصها لمعرفة مدى تأثيرها على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد هذه العينة، وكذا إبراز علاقتها بمختلف محاور الاستبيان.

(1) رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 16، دار الفكر، عمان، 2004، ص: 13.

أولاً : العمر

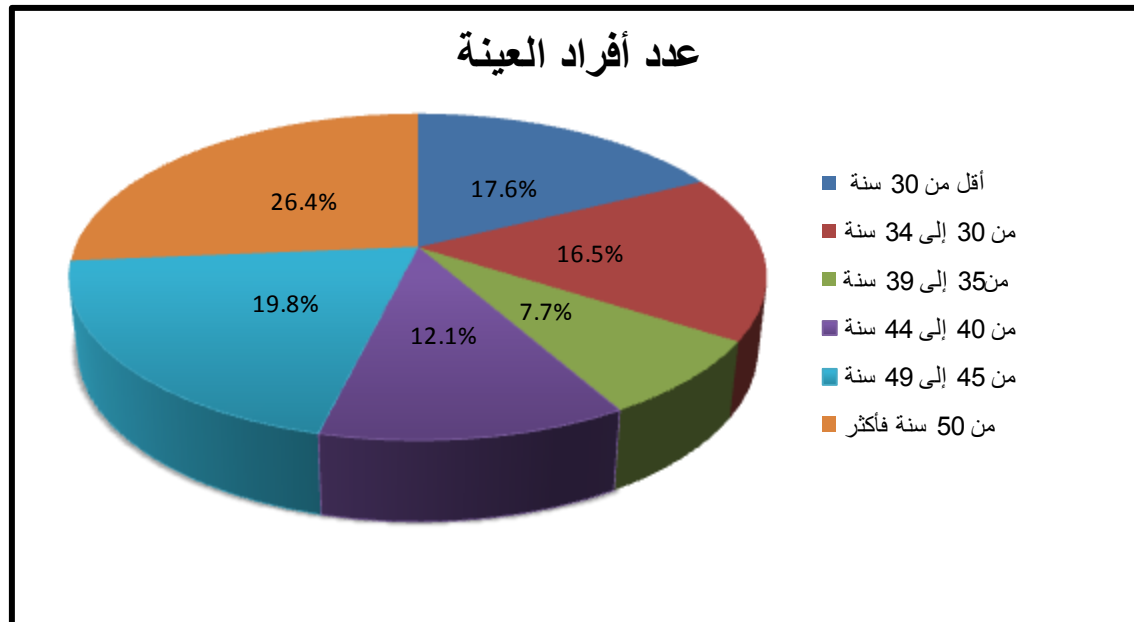
يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة وفقاً للعمر :

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية الصاعدة التراكمية (%)	النسبة المئوية (%)	التكرار	فئة العمر
17.6	17.6	16	أقل من 30 سنة
34.1	16.5	15	من 30 - 34 سنة
41.8	7.7	7	من 35 - 39 سنة
53.8	12.1	11	من 40 - 44 سنة
73.6	19.8	18	من 45 - 49 سنة
100	26.4	24	50 سنة فأكثر
	100	91	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم (28) : ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول أعلاه.

بالنظر إلى ما سبق يتضح أن أكبر نسبة مئوية في الفئات العمرية هي 26.4 % وتمثل 24 عامل من أصل 91 أعمارهم من فئة 50 سنة فأكثر، تليها نسبة 19.8 % من العمال تتراوح أعمارهم بين 45 و 49 سنة، في حين أن النسبة الأقل وهي 7.7 % سجلت في الفئة

العمرية من 35 إلى 39 سنة. وبذلك يلاحظ أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة حوالي 58.2 % أعمارهم 40 سنة فأكثر، حيث تتميز هذه الفئة بعدم القدرة على القيام بالأعمال الشاقة في ظروف العمل الصعبة بالشركة.

ثانيا : الحالة الاجتماعية

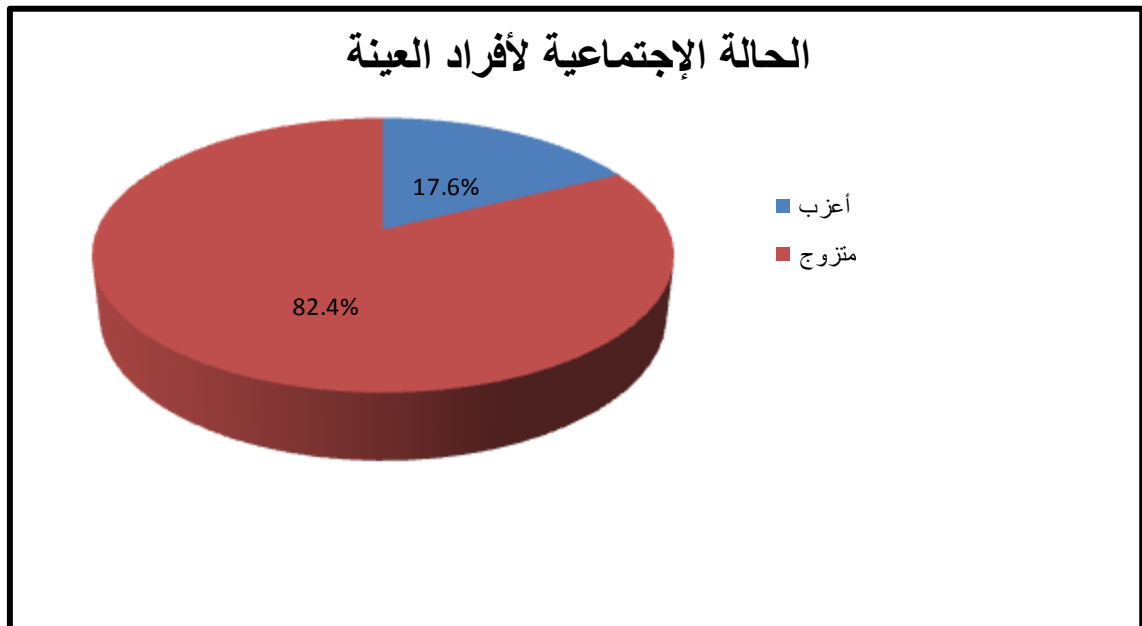
ينقسم أفراد العينة حسب حالتهم العائلية إلى فئتين كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
17.6	16	أعزب
82.4	75	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	91	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم (29) : ترتيب أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول أعلاه.

يتضح من الجدول والشكل السابقين، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المتزوجين بنسبة 82.4 % والباقي عزاب بنسبة 17.6 % ، بينما لا يوجد مطلق أو أرمل بين أفراد عينة الدراسة، مما يدل على الاستقرار الاجتماعي بين عمال الإنتاج بشركة الخزف الصحي.

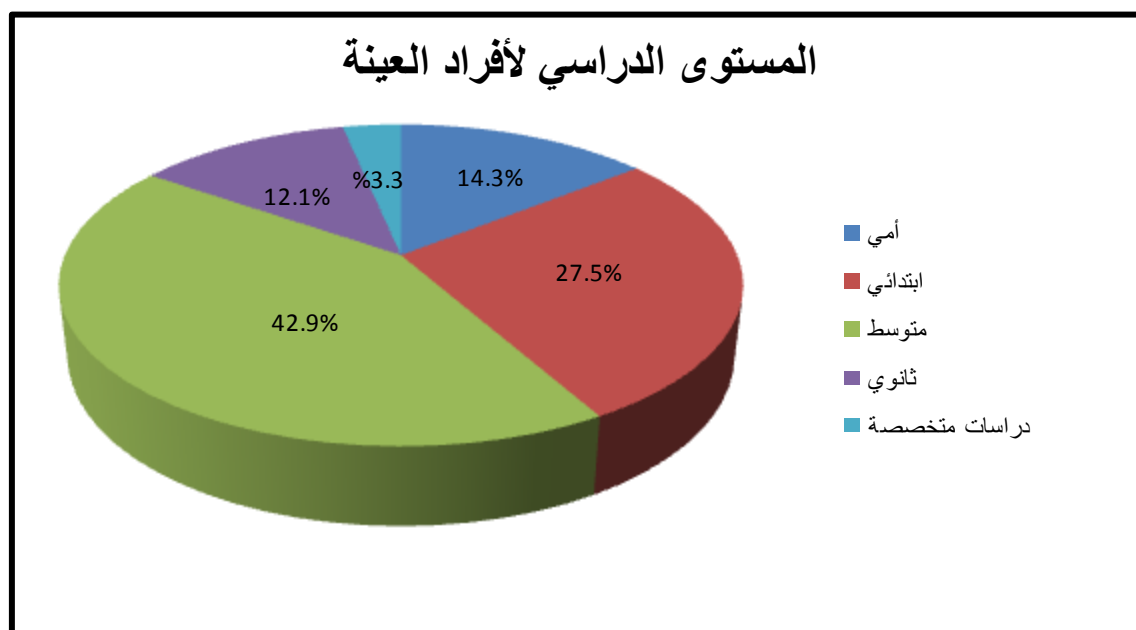
ثالثا : المستوى الدراسي

تتوزع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي كما في الجدول الآتي :
الجدول رقم (16) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الدراسي
14.3	13	أمي
27.5	25	ابتدائي
42.9	39	متوسط
12.1	11	ثانوي
3.3	03	دراسات متخصصة
100	91	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم (30): ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول السابق

من خلال ما سبق يتضح أن المستوى الدراسي الغالب على العمال هو المستوى المتوسط بنسبة 42.9%، وأن ما نسبته 41.8% (27.5+ 14.3) لديهم مستوى الابتدائي أو أميين، مما يعكس بساطة العمليات الإنتاجية التي لا تتطلب مهارات مهنية، كما لوحظ أن أصحاب هذه المستويات الدراسية المتدنية هم الأكبر سنا والأكثر أقدمية، وهذا ما عكسه معامل الارتباط بين العمر والمستوى الدراسي البالغ (-0.610) ويعني أنه كلما كان عمر العامل كبيرا قل مستواه الدراسي، كذلك بلغ هذا المعامل بين المستوى

الدراسي والخبرة (-0.456) ومعناه وجود ارتباط عكسي بينهما. كما تبين اهتمام الشركة بالكفاءات المهنية بتوظيف خريجي المعهد والتكوين المهنيين، والبالغ عددهم 03 عمال حديثي التوظيف.

رابعاً : عدد سنوات الخبرة

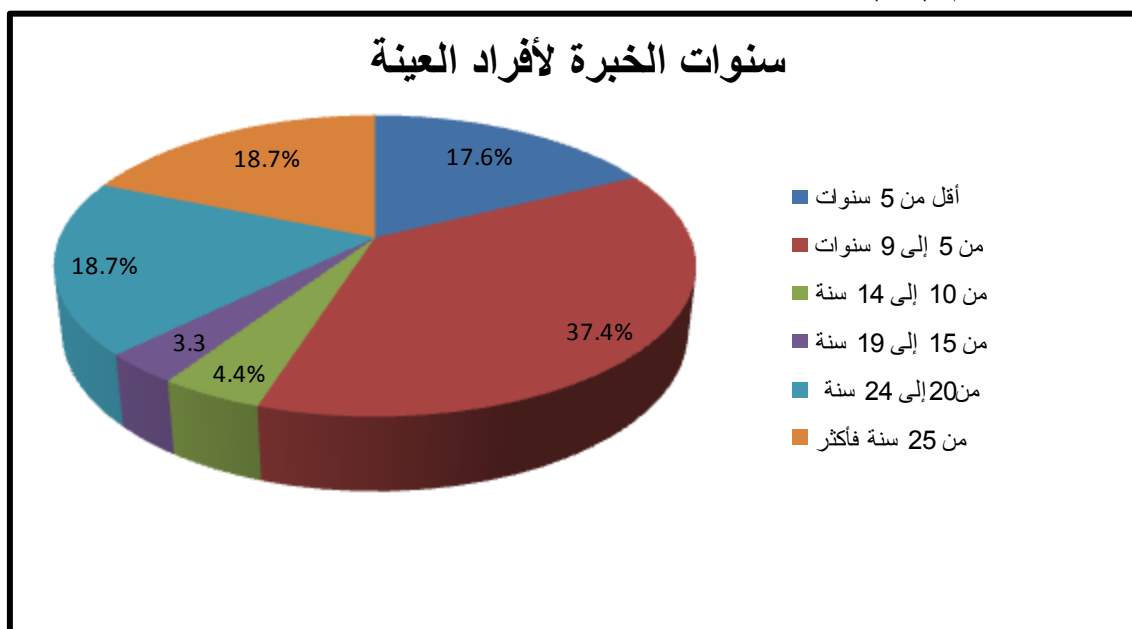
يتضح توزيع العمال حسب عدد سنوات الخبرة في الجدول التالي :

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية التراكمية (%)
أقل من 5 سنوات	16	17.6	17.6
من 5 - 9 سنوات	34	37.4	55
من 10 - 14 سنة	04	4.4	59.4
من 15 - 19 سنة	03	3.3	62.7
من 20 - 24 سنة	17	18.7	81.4
25 سنة فأكثر	17	18.7	100
المجموع	91	100	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم (31) : ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول أعلاه

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (31) يتضح أن معظم العمال تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 09 سنوات وذلك بنسبة 37.4 %، أما العمال الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فهم بنسبة 37.4 % (18.7 + 18.7)، أما أقل نسبة وهي 3.3 % فسجلات

بالنسبة للعمال ذوي الخبرة التي تتراوح من 15 إلى 19 سنة وهذا يبين مدى قدم وولاء الأفراد للشركة.

خامسا : متوسط الأجر الشهري

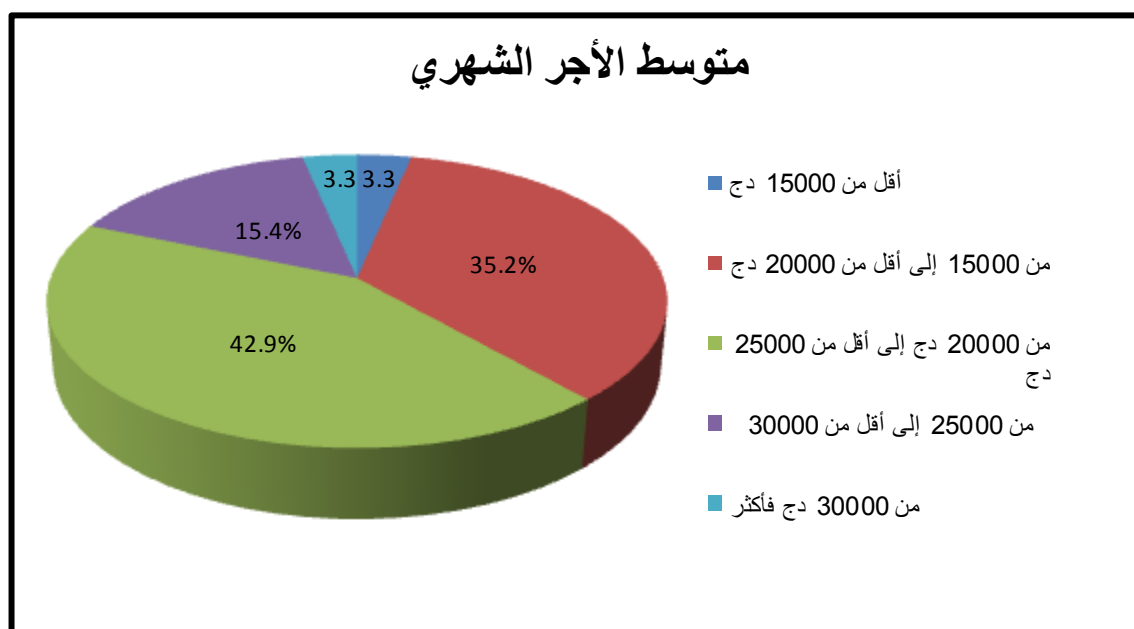
يعكس الجدول التالي، مختلف فئات الأجور التي يتقاضها أفراد العينة بالشركة.

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الأجر الشهري

متوسط الأجر الشهري	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية التراكمية (%)
أقل من 15.000 دج	03	03.3	03.3
من 15.000 دج إلى أقل 20.000 دج	32	35.2	38.5
من 20.000 دج إلى أقل 25.000 دج	39	42.9	81.3
من 25.000 دج إلى أقل 30.000 دج	14	15.4	96.7
30.000 دج فأكثر	03	03.3	100
المجموع	91	100	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم (32): ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الأجر الشهري



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول أعلاه

يتضح من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (32) أن متوسط الأجر الشهري الشائع بين أفراد العينة هو بين 20.000 دج و 25.000 دج بنسبة 42.9% من إجمالي العمال، تليها

فئة من 15.000 دج إلى 20.000 بنسبة 35.2 % أما أقل نسبة (3.3 %) فكانت للأفراد الذين يحصلون على أقل من 15.000 دج أو 30.000 دج فأكثر. وعموماً يمكن القول أن متوسط الأجر الشهري الذي يتحصل عليه 81.3% من عمال الإنتاج بالشركة أقل من 25.000 دج، وهو في ظل غلاء المعيشة لا يكفي لتلبية متطلبات الحياة وخاصة أن غالبية أفراد العينة متزوجون مما يزيد من ثقل مسؤولياتهم.

المبحث الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

يتم تحليل إجابات أفراد العينة من خلال عرض نتائج تفريغ الاستبيان لمختلف محاور الدراسة وتحليل مؤشرات كل محور حسب إجابات الأفراد.

لتحديد مستوى كل مؤشر من مؤشرات متغيري الدراسة، وذلك من حيث كونها مرتفعة، متوسطة أو منخفضة يتم الاعتماد على ما يلي :

- **المستوى المنخفض** : ويمثل الإجابات التالية (أبداً، نادراً) حيث يكون الوسط الحسابي يتراوح من (1 إلى 2.60).
- **المستوى المتوسط** : ويمثل الإجابات التالية (أحياناً) حيث يكون الوسط الحسابي يتراوح من (2.61 إلى 3.40).
- **المستوى المرتفع** : ويمثل الإجابات التالية (غالباً، دائماً) حيث يكون الوسط الحسابي لكل متغير يتراوح من (3.41 إلى 5.00).

المطلب الأول : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني

يتعلق المحور الثاني بمؤشرات قياس مستوى ضغوط العمل ويتم تحليل إجابات هذا المحور من خلال اعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري المحسوبين عن طريق برنامج SPSS.

أولاً : ظروف العمل

تم قياس مؤشر ظروف العمل من خلال ثلاث عبارات، وكانت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

الجدول رقم (19) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ظروف العمل

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	ظروف العمل (التهوية ، الحرارة، الضجيج ، الإضاءة غير ملائمة ...)	4.44	1.06
02	ظروف العمل غير الملائمة لا تساعدني على إنجاز العمل	3.82	1.28
03	الأجر الذي أتحصل عليه لا يلبي حاجياتي المعيشية	4.21	1.21
	جميع العبارات	4.16	1.18

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

تشير نتائج الوسط الحسابي لظروف العمل (4.16) أن عمال الإنتاج يعانون من ظروف غير ملائمة بشكل كبير، إذ تنحصر القيمة ضمن المجال (3.41 إلى 5.00)، فكل عبارات هذا المؤشر تدل نتائجها على ذلك.

ثانيا : غموض الدور وصراعه

الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بهذا المؤشر :

الجدول رقم (20) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات غموض الدور وصراعه

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
04	مهامي في العمل غير محددة بوضوح	1.15	0.59
05	رئيسي المباشر لا يتقبل المهام التي أنجزها	1.35	0.69
06	المهام التي أقوم بها غير مقبولة من طرف زملائي في العمل	1.42	0.75
	جميع العبارات	1.31	0.68

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن غموض الدور تم قياسه من خلال عبارة واحدة هي العبارة رقم (04)، حيث تدل النتائج أن الوسط الحسابي لها بلغ 1.15 بانحراف معياري يقدر ب 0.59، مما يشير إلى تمركز إجابات أفراد العينة حول الوسط الحسابي لهذه العبارة، وهذا دال على المستوى المنخفض من غموض المهام التي ينجزها عمال الإنتاج. أما عبارتي صراع الدور والذي يعني هنا وجود تناقض بين رأي الرئيس في العمل مع آراء وأفكار الزملاء، فكانتا بمتوسط حسابي 1.35 و 1.42 وانحراف معياري 0.69 و 0.75 على الترتيب، مما يدل على المستوى المنخفض لهذا المؤشر ووجود إجماع واتفاق على طريقة أداء المهام في ورشات العمل

بالشركة. وعموما فإن الوسط الحسابي لمؤشر غموض الدور وصراعه محصور ضمن المجال من 1 إلى 2.60 والذي يعني أن نسبة معاناة العمال منه جد منخفضة، وبإجماع كبير من أفراد عينة الدراسة والذي يعكسه انخفاض قيمة الانحراف المعياري البالغ 0.68.

ثالثا : عبء العمل

تم قياس عبء العمل بنوعيه الكمي والنوعي من خلال عبارتين، وبينت النتائج ما يلي :

الجدول رقم (21) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عبء العمل

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	حجم العمل الموكل إلي يفوق طاقتي البدنية	3.13	1.36
08	العمل الذي أقوم به روتيني وممل	3.38	1.31
	جميع العبارات	3.25	1.33

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن مستوى عبء العمل بنوعيه متوسط (3.25)، لكن تشير النتائج إلى أن معاناة العمال من رتابة العمل والتكرار الروتيني للمهام كان بدرجة أعلى (3.38) من معاناتهم من ثقل ومشقة الأعمال التي يقومون بها، لذلك من الأفضل للشركة اعتماد تدوير العمال بين الورشات لكسر هذا الروتين، وتوزيع المهام الشاقة على العمال الشباب وترك النشاطات الأكثر بساطة للكبار منهم والذين يمثلون 58.2 % من مجموع أفراد عينة الدراسة.

رابعا : العلاقات في العمل

بالنسبة للضغوط المتعلقة بالعلاقات في العمل، فإنه تم قياسها من خلال العبارتين (09)

و(10) من الاستبيان، وكانت نتائجها كما يلي :

الجدول رقم (22) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العلاقات في العمل

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	صراعاتي الشخصية مع زملائي تحول دون انسجامي في مكان العمل	2.37	1.43
10	رئيسي المباشر لا يساعدي على حل مشاكلي الوظيفية	1.82	1.18
	جميع العبارات	2.10	1.30

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

توضح النتائج أن الضغط المتعلق بعلاقة العمال مع بعضهم ومع رؤسائهم منخفض، حيث أن الوسط الحسابي بلغ 2.10 بانحراف معياري قدره 1.30، وما يلاحظ أن ضغط الانسجام بين العمال مع بعضهم أكبر من الضغط الممارس من قبل الرئيس المباشر على العامل. ولعل ذلك يعود إلى تفهم الرئيس المباشر للعامل وأنه يجب عليه مساعدته أثناء القيام بالمهام سواء بالتوجيهات أو بالمساعدة اليدوية، أما النقص النسبي للانسجام بين العمال فيعود إلى تباين الفئات العمرية للعمال وبذلك التباين النسبي لأفكارهم وآرائهم مما يخلق بعض التوتر في علاقاتهم.

خامسا : المشاركة في اتخاذ القرارات

بالنسبة للضغط الناتج عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، فقد تم قياسه من خلال العبارتين (11) و(12)، والجدول التالي يبين نتائجها

الجدول رقم (23) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	رئيسي المباشر في الورشة لا يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتي في العمل	2.15	1.21
12	لا تناقش الإدارة الاقتراحات والآراء التي تقدمها لجنة المشاركة بخصوص التسيير (وضع الأهداف)	3.20	1.34
	جميع العبارات	2.67	1.27

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يتموقع الوسط العام لعبارتي مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات - حسب الجدول السابق - ضمن المجال من 2.61 إلى 3.40 بمعنى أن الضغط الناتج عن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل اليومي (العبرة رقم (11))، أو القرارات الخاصة بأهداف الشركة الطويلة والمتوسطة (العبرة رقم (12)) في حدود الوسط وذلك بقيمة 2.67 وبانحراف معياري قدره 1.27، حيث أن العبرة رقم (11) تشير إلى أن الضغط الناتج عن عدم مشاركة رئيس الورشة لعماله بشأن مهام العمل ضعيف ويقدر بـ 2.15، وهذه النتيجة تثبت حسن العلاقة في العمل بين الرئيس والعامل كما بينته العبرة (10) من المؤشر السابق، أما العبرة (12) فقد تمت صياغتها بناء على ما هو معمول به في الشركة، حيث أن لجنة المشاركة مكونة من مجموعة عمال يمثلون زملاءهم لدى الإدارة لنقل انشغالاتهم واقتراحاتهم بشأن العمل ومختلف أهداف الإنتاج الممكن تحقيقها، وحسب نتائج برنامج SPSS فإن عمال الإنتاج يعانون من

ضغط متوسط (3.20) بسبب عدم الأخذ بمختلف اقتراحاتهم والتي يرون أنها مفيدة بحكم أنهم المنفذون لجميع المهام المتعلقة بالإنتاج.

المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثالث

تتعلق مؤشرات المحور الثالث من الاستبيان بقياس مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة، وقد تم التركيز على خمسة مؤشرات لتحليل الأداء الوظيفي، وبينت النتائج ما يلي :

أولاً : الغياب والتأخر في العمل

تم قياس مؤشر الغياب والتأخر في العمل من خلال ثلاث عبارات، والجدول التالي يبين نتائج البرنامج الإحصائي SPSS :

الجدول رقم (24) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الغياب والتأخر في العمل

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	أحرص على الانضباط والالتزام بمواقيت العمل الرسمية	4.76	0.69
14	أقوم بانجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها	4.72	0.71
15	عند وقوع مشاكل وظيفية أتغيب عن العمل	2.32	1.35
	جميع العبارات	3.93	0.92

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مقدار الحرص على الانضباط في العمل بين العمال مرتفع إذ بلغ 4.76، وهذا راجع إلى أن الشركة توفر لهم خدمة النقل. إضافة إلى أن العامل يعي جيدا أن البدء في الأعمال مبكرا يعني إمكانية مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام (لأن مراحل العمل في الورشات متتابعة، وعمال المراحل الأولى يمكنهم مغادرة الشركة بعد انتهاء العمل). وتبين العبارة رقم (15) إن نسبة الغياب منخفضة، وهي غير ناتجة عن ضغوط وظيفية حيث بين الوسط الحسابي لها البالغ 2.32، أن وقوع المشاكل في العمل لا يؤدي إلى غياب العامل عن عمله، نتيجة وجود متابعة شهرية للغياب لكل عامل حسب الورشات وفق استمارة المردود الفردي. والجدول التالي يبين تطور نسبة الغياب (*) للعمال بالشركة.

(*) تم حساب نسبة الغياب مثلما تطبقه الشركة بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد الساعات الإضافية والمخططة}} \times 100$$

الجدول رقم (25) : تطور نسبة الغياب لعمال الشركة للفترة 2003-2007

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
نسبة الغياب (%)	4.01	3.50	3.32	3.71	3.16

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق من مصلحة الأفراد

يوضح هذا الجدول أن مستويات الغياب في الشركة في تراجع مستمر، وهذا راجع للإجراءات المتبعة من طرف الشركة لردع الغياب وزيادة وعي العمال بخطورة غيابهم على تتابع العملية الإنتاجية وعلى تقييم مردودهم الفردي.

ثانيا : حوادث العمل

مؤشر حوادث العمل من أهم مؤشرات قياس الأداء الوظيفي، وتم قياسه من خلال العبارات (16)، (17) و(18) من الاستبيان، والجدول يبين نتائج هذا المؤشر كما يلي :

الجدول رقم (26) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر حوادث العمل

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	الظروف التي أعمل فيها تعرضني لحوادث العمل	2.80	1.06
17	تعرضت لحوادث عمل كثيرة منذ التحاق بالشركة	2.16	1.18
18	أرتدي الملابس الواقية أثناء العمل	2.12	1.52
	جميع العبارات	2.36	1.25

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، يتضح أن المستوى العام لحوادث العمل منخفضا إذ بلغ 2.36 بانحراف معياري 1.25، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة أنه على الرغم من أن ظروف العمل (حرارة ، ضجيج،...) لا تساعد على انجاز العمال - العبارة رقم (02)- وهذا بمستوى 3.82، فإن ذلك لا يؤدي إلى حوادث عمل كثيرة، كما أن مستوى تكرار التعرض لهذه الحوادث منخفض، وكان بمتوسط حسابي قدره 2.16، ويمكن إسناد الوقوع في هذه الحوادث إلى عدم احترام العمال لإجراءات الوقاية كما أكده أفراد العينة في العبارة رقم (18)، حيث أن متوسطها بلغ 2.12 بانحراف قدره 1.52.

ثالثا : دوران العمل

تم قياس مؤشر دوران العمل بنوعيه الداخلي والخارجي من خلال ثلاث عبارات، والنتائج مبينة كما يلي :

الجدول رقم (27) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر دوران العمل

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	أفضل تغيير ورشة العمل باستمرار	2.40	1.65
20	زملائي يغيرون ورشات عملهم باستمرار	2.36	1.20
21	كثيرا ما أفكر في الالتحاق بشركة أخرى	2.43	1.51
	جميع العبارات	2.40	1.45

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

تبين نتائج مؤشر دوران العمل الداخلي والذي تعكسه العبارتان (19) و(20)، أنه ذو مستوى منخفض لأن نتيجتي الوسط الحسابي للعبارتين محصورتين بين 1 و 2.60، وهذا دليل على وجود انسجام نسبي لأفراد عينة الدراسة في ورشات أعمالهم، أما العبارة رقم (21) فهي تعكس دوران العمل الخارجي، وهي الأخرى ذات مستوى منخفض لأن الأفراد نادرا ما يفكرون في ترك الشركة للعمل بأخرى، وهذا ما يبينه الجدول التالي لتطور نسبة دوران العمل الخارجي^(*) بالشركة، وهذا يعتبر مؤشر عن ولاء العمال للشركة.

الجدول رقم (28) : تطور نسبة دوران العمل الخارجي لعمال الشركة للفترة 2003-2007

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
نسبة دوران العمل (%)	1.46	0.93	0.32	0.55	0.42

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق من مصلحة الأفراد بالشركة

انطلاقا من الإطلاع على وثائق خاصة بمصلحة الأفراد تبين أن هذه النسب ناتجة عن النقص الطبيعي أو المغادرة الطبيعية للأفراد والمتمثلة أساسا في التقاعد، الوفاة، انتهاء عقود التشغيل ونادرا ما تكون هناك استقالات.

^(*) تم حساب معدل دوران العمل الخارجي مثلما تطبقه الشركة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل الخارجي} = \frac{\text{عدد المغادرات}}{\text{إجمالي العمال}} \times 100$$

رابعا : الروح المعنوية

الروح المعنوية مؤشر مهم يعكس مدى وجود الدافع للفرد لأداء مهامه، وتم قياسها في الاستبيان من خلال عبارات هي (22)، (23) و (24)، والجدول الموالي يعكس نتائجها:

الجدول رقم (29) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الروح المعنوية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	يقدم لي رئيسي عبارات الشكر والتقدير عن أدائي المرضي	3.92	1.38
23	ترتفع معنوياتي عند تقدير رئيسي المباشر لي	4.51	1.08
24	تعطينا الإدارة حوافز ومكافآت تشجيعية عن الإنتاج المرتفع	3.79	1.39
	جميع العبارات	4.07	1.28

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الروح المعنوية يقدر بـ 4.07 وبانحراف معياري قدره 1.28، حيث أنهم يقرون أن رؤساء الورشات يقيّمون الأداء المرضي بالثناء على صاحبه، كما يؤكدون على أن هذا التقدير والثناء يزيد عن معنوياتهم وحفزهم للعمل والذي تكون نتيجته ارتفاع مستويات الإنتاج، حيث تمنح إدارة الشركة بعض المكافآت على ذلك، لكن ما يعاب على هذا حسب تصريحات بعض العمال أن هذه المكافآت جماعية ولا يؤخذ بعين الاعتبار المجهود الفردي عند توزيعها.

خامسا: الرضا الوظيفي

يبين الجدول التالي نتائج برنامج SPSS فيما يخص مؤشر الرضا الوظيفي :

الجدول رقم (30) :الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	أشعر بالرضا عن أدائي لأعمالي في الورشة	4.37	1.15
26	أنا راض عن تقييم رئيسي في الورشة لمردودي الفردي	4.42	1.16
	جميع العبارات	4.39	1.15

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول، يتضح أن العمال يشعرون برضا وظيفي عالي لأن وسطه الحسابي ضمن المجال 3.41 و 5.00، حيث أنهم راضون عن أدائهم لأعمالهم، ويقرون بأن رئيس الورشة معترف بمجهوداتهم من خلال التقييم المناسب لها وفق استمارة تقييم المردود الفردي.

وبالنسبة للمستوى العام للأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، فإنه يتم الحصول عليه من خلال الوسط الحسابي العام لجميع مؤشرات محوره، والمبين كما يلي :

الجدول رقم(31) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات المحور الثالث

المؤشر	رقم عباراته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الغياب والتأخر في العمل	(14)،(13) و(15)	3.93	0.92
حوادث العمل	(17)،(16) و(18)	2.36	1.25
دوران العمل	(20)،(19) و(21)	2.40	1.45
الروح المعنوية	(23)،(22) و(24)	4.07	1.28
الرضا الوظيفي	(25) و(26)	4.39	1.15
جميع المؤشرات		3.43	1.21

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل إجابات المحور الثالث

من خلال هذا الجدول يتضح أن الوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي البالغ 3.43 ينحصر ضمن المجال من 3.41 إلى 5.00، أي أن هذا المستوى مرتفع، حيث كانت مستويات كل من الروح المعنوية للعمال ورضاهم الوظيفي مرتفعة في حين مستويات كل من الغياب، حوادث العمل ودوران العمل منخفضة.

المطلب الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الرابع

تم تقسيم مؤشرات المحور الرابع من الاستبيان، والمتعلق بأهم الإستراتيجيات المعمول بها في التعامل مع ضغوط العمل، إلى قسمين : استراتيجيات على مستوى الفرد وأخرى على مستوى الشركة وقد بينت نتائج برنامج SPSS ما يلي:

أولا : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد

يبين الجدول التالي نتائج هذا المؤشر المقاس من خلال خمس عبارات وهي (27)،(28)، (29)،(30) و(31) من الاستبيان :

الجدول رقم (32) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	أزاول بعض التمارين الرياضية	2.19	1.46
28	أناقش مشاكل العمل مع زملائي ورئيسي	3.55	1.34
29	أعتر عن المهام التي قد تسبب لي ضغوطا	3.06	1.33
30	أكثر من قراءة القرآن الكريم والأذكار	3.71	1.15
31	أتشاجر وأتجادل مع الآخرين	2.03	1.27
	جميع العبارات	2.91	1.31

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن العمال يمارسون استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفردي بمستوى متوسط قدر بـ 2.91 وبانحراف معياري 1.31، وقد توزعت عبارات هذا المؤشر بين المستوى المنخفض والمستوى المرتفع، حيث تبين نتائج العبارة (27) والمتعلقة بممارسة التمارين الرياضية أن العمال قليلا ما يلجؤون إليها، ويمكن تفسير هذا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة متقدمين في السن نسبيا ولا يطبقون ممارسة الرياضة باعتبارها نشاطا مرهقا، خاصة أن طبيعة الأعمال شاقة في الورشات. كذلك العبارتين (28) و(31) تبين حسن العلاقة بين العمال مع بعضهم وبين العامل ورئيسه في الورشة وأنه لا يتم التعبير عنها بالعنف، مما يخفف من وطأة الضغوط التي يواجهونها وهذه النتيجة لا تتنافى مع نتائج العبارتين (09) و(10) من المحور الأول التي أثبتت أن الضغوط الناشئة عن العلاقات في العمل متدنية. أما العبارة (29) فتبين أن درجة انسحاب وتردد العمال عن تقبل المهام التي قد تسبب لهم ضغوط متوسط وقدر بـ 3.06، في حين أن العبارة (30) والتي تبين مدى اتكال العمال على الله ورجوعهم إليه في حالة الضيق والضغط بلغت مستوى مرتفع قدر بـ 3.71 وبانحراف معياري قدره 1.27.

ثانيا : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الشركة

يبين الجدول التالي نتائج مؤشر مدى مساهمة إدارة الشركة في التخفيف من ضغوط العمل التي يواجهها عمالها، من خلال العبارات (32)، (33)، (34)، (35) و(36) من الاستبيان:

الجدول رقم (33) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الشركة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1.40	3.86	توفر الشركة خدمات صحية للعمال (عيادة ، ضمانات الحوادث، ...)	32
0.92	1.32	توفر الشركة خدمات ترفيهية ورياضية للعمال (مقهى، رحلات، دورات رياضية...)	33
0.96	1.43	توجد برامج تدريبية للعمال على الوقاية من حوادث العمل	34
1.17	2.22	تسعى إدارة الشركة لتحسين ظروف العمل	35
1.39	3.34	تساهم الإدارة في حل المشاكل والصراعات بين العمال بطرق ودية	36
1.17	2.43	جميع العبارات	

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول أن مستوى مساهمة إدارة الشركة في التخفيف من ضغوط العمل لعمالها ضعيف حيث قدر بـ 2.43 وانحراف معياري قدره 1.17، حيث يقر أفراد عينة الدراسة أن الشركة نادرا ما توفر خدمات ترفيهية ورياضية، إضافة إلى غياب البرامج التدريبية للوقاية من حوادث العمل كما أن الإدارة نادرا ما تفكر في تحسين ظروف العمل الصعبة داخل الورشات، وهذا يعاب عليها إذ أن الملاحظ أن كبريات الشركات أصبحت من أولوياتها الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل من أجل توفير الجو الملائم لتحسين أداء العمل، في حين يعترف العمال بإسهام الإدارة في حل مشاكلهم وتوفير الخدمات الصحية لهم.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث

من خلال هذا العنصر، تكون المحاولة لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، كل على حدى، بناء على النتائج المحصل عليها من تفريغ وتحليل الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

لإثبات أو نفي الفرضية الأولى القائلة "يتعرض العمال لمستوى ضغوط عمل مرتفع" يتم الاعتماد على إجابات أفراد العينة للمحور الثاني، وبالاعتماد على نتائج تحليل إجابات هذا المحور في عنصر سابق، يتم حساب الوسط الحسابي العام لمؤشرات هذا المحور ثم تحديد مستواه، والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (34) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات المحور الثاني

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم العبارات	المؤشر
1	1.16	4.16	(01)، (02) و(03)	ظروف العمل
5	0.68	1.31	(04)، (05) و(06)	غموض الدور وصراعه
2	1.33	3.25	(07) و(08)	عبء العمل الكمي والنوعي
4	1.30	2.10	(09) و(10)	العلاقات في العمل
3	1.27	2.67	(11) و(12)	المشاركة في اتخاذ القرار
	1.15	2.70	جميع المؤشرات	

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل إجابات المحور الثاني

من خلال هذا الجدول يتضح أن الوسط الحسابي العام لجميع مؤشرات قياس مستوى ضغوط العمل بلغ 2.70 وبانحراف معياري قدره 1.15، وبذلك فهو محصور ضمن المجال من 2.61 إلى 3.40 أي أن مستوى ضغوط العمل الذي يواجهه عمال الإنتاج بشركة الخزف الصحي متوسط أي ذو مستوى مقبول، وعند محاولة تصنيف هذا المستوى ضمن نموذج Selye لمراحل التعرض لضغوط العمل - السابق ذكره - فإنه يقع ضمن المرحلة الثانية أي مرحلة المقاومة أين يشعر الفرد ببعض مصادر الضغوط ويحاول التكيف معها.

أيضا، من خلال الجدول يمكن تصنيف وترتيب مصادر ضغوط العمل قيد الدراسة من أكثرها إلى أقلها شدة كما يلي:

- 1- ظروف العمل بوسط حسابي قدره: 4.16
 - 2- عبء العمل (الكمي والنوعي) بوسط حسابي قدر ب: 3.25
 - 3- المشاركة في اتخاذ القرارات، الذي قدر وسطه ب: 2.67
 - 4- العلاقات في العمل بوسط حسابي بلغ 2.10
 - 5- غموض الدور وصراعه، والذي قدر وسطه ب: 1.31
- من خلال الترتيب أعلاه، يتضح أن أكثر ضغط يتعرض له عمال الإنتاج بالشركة هو المتعلق بظروف العمل ثم عبء العمل وأقلها هو غموض الدور وصراعه وذلك نتيجة وضوح مهام العامل في الورشة.

في حين أن هذا الترتيب اختلف بدرجات متفاوتة في دراسات سابقة، ففي دراسة "نايف بن فهد التويم" سنة 2005، كان الترتيب كما يلي : بيئة العمل المادية، عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور وأخيرا العلاقات في العمل. أما في دراسة "شبيب السبيعي" سنة 1999، فإن مصادر الضغوط ترتبت كما يلي : نوع العمل وكميته (عبء العمل)، قلة فرص النمو الوظيفي ثم صراع الأدوار.

بناء على التحليل السابق، يتبين أن الفرضية الأولى القائلة "يتعرض العمال لمستوى ضغوط عمل مرتفع" منفية، فمستواه متوسط.

نتيجة هذه الفرضية تتوافق ونتائج دراسات كل من "نايف بن فهد التويم" سنة 2005، "حنان عبد الرحيم الأحمدي" سنة 2002 و"شبيب السبيعي" سنة 1999، حيث كانت ضغوط العمل في المستوى المتوسط.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

يتم إثبات أو نفي الفرضية الثانية القائلة بأن: "هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الخصائص الشخصية للعامل وضغوط العمل التي تواجهه" من خلال نتائج الارتباط لبيرسون بين مؤشرات المحورين الأول والثاني، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (35): معاملات الارتباط بين المتغيرات الشخصية وعبارات ضغوط العمل

المؤشر	ظروف العمل			غموض الدور وصراعه			عبء العمل		العلاقات في العمل		المشاركة في اتخاذ القرار	
	(01)	(02)	(03)	(04)	(05)	(06)	(07)	(08)	(09)	(10)	(11)	(12)
العمر	0.113	0.169	0.136	-0.218*	0.006	-0.087	0.080	-0.111	0.190	0.003	-0.209*	0.095
الحالة العائلية	0.083	0.118	0.128	-0.270*	-0.184	-0.246*	0.152	-0.068	0.061	0.054	-0.157	-0.04
المستوى الدراسي	-0.171	-0.167	0.121	0.251*	0.016	0.094	0.029	0.104	-0.081	0.067	0.049	-0.002
عدد سنوات العمل	0.176	0.324**	0.125	-0.213*	-0.170	-0.001	0.192	0.102	0.223*	-0.081	-0.266*	0.078
متوسط الأجر الشهري	0.134	0.241*	0.212*	0.092	-0.031	-0.026	-0.044	0.009	0.097	-0.002	-0.045	0.015

*ارتباط دال عند 0.05

**ارتباط دال عند 0.01

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق، يمكن التوصل إلى جدول أبسط يبين مباشرة معاملات الارتباط بين المتغيرات الشخصية ومؤشرات ضغوط العمل كما يلي:

الجدول رقم (36): معاملات الارتباط بين المتغيرات الشخصية ومؤشرات ضغوط العمل

المحور الثاني					المحور	المحور الأول
المشاركة في اتخاذ القرار	العلاقات في العمل	عبء العمل	غموض الدور وصراعه	ظروف العمل	مؤشرات ضغوط العمل	
					المتغيرات الشخصية	
-0.209*	0.190	-0.111	-0.218*	0.169	العمر	
-0.157	0.061	0.152	-0.270*	0.118	الحالة العائلية	
0.049	-0.081	0.104	0.251*	-0.171	المستوى الدراسي	
-0.266*	0.223*	0.192	-0.213*	** 0.324	عدد سنوات العمل	
-0.045	0.097	-0.044	-0.092	0.241*	متوسط الأجر الشهري	

*ارتباط دال عند 0.05

**ارتباط دال عند 0.01

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يمكن تحليل علاقة الارتباط بين الخصائص أو المتغيرات الشخصية ومؤشرات ضغوط العمل، من خلال تحليل علاقة كل متغير بالمؤشرات كما يلي:

أولا : العمر

يرتبط العمر بمؤشري غموض الدور وصراعه والمشاركة في اتخاذ القرارات بعلاقة سلبية وضعيفة، حيث بلغت قيمتها على الترتيب (-0.218) و (-0.209) بمستوى دلالة إحصائية (0.05). وبما أن عبارات المؤشرين المذكورين جاءت بصيغة منفية فهذا يعني أنه كلما زاد عمر الفرد (العامل) قل شعوره بغموض الدور وصراعه وهذا ناتج عن اندماجه أكثر في العمل ومعرفته الكبيرة بالمهام الموكلة إليه، أما عن المؤشر الثاني فنتيجة الارتباط تعني أنه كلما زاد عمر العامل كلما أصبح يؤخذ برأيه نسبيا على اعتبار درايته الكبيرة بالعمل وخبرته المكتسبة.

ثانيا : الحالة العائلية

جميع ارتباطات متغير الحالة العائلية بمؤشرات ضغوط العمل غير دالة إحصائيات، ماعدا الارتباط مع مؤشر غموض الدور وصراعه، والذي بلغ قيمة (-0.270) وبدلالة إحصائية (0.05)، وبما أن عبارات هذا المؤشر منفية، فإن النتيجة تعني أنه يوجد ارتباط ضعيف بين الحالة العائلية وغموض الدور وصراعه أي كلما كان العامل مستقرا من الناحية الاجتماعية قل شعوره بضغوط الدور في عمله.

ثالثا : المستوى الدراسي

متغير المستوى الدراسي أيضا لم يرتبط بعلاقة دالة إحصائيا إلا مع مؤشر غموض الدور وصراعه والذي بلغ (0.251) بدلالة إحصائية قدرها (0.05)، وبما أن العبارات منفية فهذا يدل على أنه كلما زاد المستوى الدراسي زاد شعور العمل بغموض الدور، ويفسر هذا بأن العمال ذوو المستويات المرتفعة من الدراسة هم صغار السن وحديثي التوظيف لهذا كانت النتيجة على عكس المتوقعة، فعادة ما يكون المستوى الدراسي المرتفع مؤشر جيد لتخطي غموض الدور في العمل.

رابعا : عدد سنوات العمل

يرتبط متغير عدد سنوات العمل بعلاقة ارتباط ضعيفة مع مؤشرات ضغوط العمل، حيث كانت إيجابية مع مؤشري ظروف العمل والعلاقات في العمل والتي بلغت على الترتيب (0.324) بمستوى دلالة (0.01) و (0.223) بمستوى دلالة (0.05)، وهذا يفسر بأنه كلما زادت عدد سنوات خبرة العامل كلما زاد إحساسه بالضغوط الناتجة عن صعوبة ظروف العمل وزادت الضغوط الناتجة عن علاقاته في العمل مع رئيسه المباشر وزملائه، فعادة ما يكون العامل ذو الخبرة الكبيرة من ذوي الأعمار المتقدمة وهذا يزيد من شعوره بصعوبة ومشقة العمل وتقل اتصالاته بزملائه العمال خاصة حديثي التوظيف وصغار السن، كما ارتبط هذا المتغير بعلاقة ارتباط ضعيفة وسلبية مع مؤشري غموض الدور وصراعه والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبما أن صياغة عبارة هذين المؤشرين كانت منفية، فالنتيجة تفسر بأنه كلما زادت سنوات الخبرة قلت كل من ضغوط غموض الدور والضغوط الناتجة عن المشاركة في اتخاذ القرار.

خامسا : متوسط الأجر الشهري

ارتبط متغير متوسط الأجر الشهري مع مؤشر ظروف العمل ارتباطاً ضعيفاً وإيجابياً بلغ (0.241) بمستوى دلالة قدره (0.05)، وهذا يعني أن الضغوط الناتجة عن صعوبة ظروف العمل منخفضة لدى العمال ذوي الأجور المتوسطة، أما ارتباط هذا المتغير بالمؤشرات الأخرى لضغوط العمل فهي غير دالة إحصائياً ولا يؤخذ بها.

وبهذا فإن كل متغير من الخصائص الشخصية له ارتباط دال إحصائياً مع ضغوط العمل ولو بأحد مؤشرات، في حين أن دراسة "مكناسي محمد" أثبتت وجود علاقة ارتباط دالة بين كل من الضغوط ومتغيري العمر وسنوات الخبرة فقط.

من خلال هذا التحليل، وبناء على النتائج المحصل عليها فإن أكبر قيمة بلغها ارتباط الخصائص (المتغيرات) الشخصية مع مؤشرات ضغوط العمل هي (0.324) أي بنسبة 32.4 % وهي نسبة ضعيفة لذلك يمكن القول أن الفرضية الثانية القائلة بأن "هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الخصائص الشخصية للعامل وضغوط العمل التي تواجهه" مثبتة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة "ارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤدي إلى الانخفاض في الأداء الوظيفي" يتم إثباتها أو نفيها من خلال نتائج الارتباط لبيرسون، المحصل عليه من تطبيق برنامج SPSS، بين مؤشرات المحورين الثاني والثالث، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (37): معاملات الارتباط بين عبارات ضغوط العمل وعبارات الأداء الوظيفي

رقم العبارة	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
01	*	0.209	0.103	-0.107	0.063	0.084	-0.068	0.132	-0.057	0.008	0.047	* 0.236	-0.036	0.167
02	*	0.267	0.117	0.155	-0.011	-0.047	0.071	0.165	-0.110	0.125	0.170	** 0.272	-0.121	0.201
03		0.035	0.041	0.000	-0.009	-0.008	-0.004	0.001	0.060	-0.137	-0.082	0.092	-0.161	0.199
04		-0.044	-0.056	-0.034	0.016	0.138	0.026	0.202	0.037	0.001	-0.088	0.093	** -0.280	0.030
05		-0.123	-0.252	0.129	-0.005	0.174	-0.137	** 0.274	** 0.328	** 0.313	-0.107	-0.073	* -0.223	** -0.326
06		0.407	-0.369	0.076	-0.043	-0.054	0.032	0.040	0.106	-0.120	0.080	0.31	-0.132	0.066
07		0.153	0.060	0.159	** 0.390	0.188	0.024	0.095	0.124	0.112	-0.031	-0.038	-0.082	0.021
08		0.190	0.028	0.112	** 0.330	0.188	0.107	0.045	0.140	-0.045	-0.052	-0.016	-0.199	-0.202
09		-0.088	-0.225	0.180	0.140	0.036	-0.052	0.048	0.033	0.020	0.121	0.135	-0.147	0.019
10		-0.176	0.008	0.091	-0.210	0.109	-0.087	0.020	0.140	-0.125	** -0.596	-0.124	-0.074	** -0.280
11		-0.048	0.143	-0.071	-0.053	0.076	-0.113	0.186	0.084	-0.140	-0.128	-0.205	-0.145	** -0.317
12		0.196	0.080	0.124	0.115	0.000	-0.117	-0.135	* 0.256	-0.010	-0.146	* 0.256	* -0.124	** -0.312

* ارتباط دال عند 0.05

** ارتباط دال عند 0.01

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

لتسهيل التحليل، يتم دمج العبارات ضمن مؤشرات، والحصول على الجدول التالي:
الجدول رقم (38) : معاملات الارتباط بين مؤشرات ضغوط العمل ومؤشرات الأداء الوظيفي

المحور الثالث					
المؤشر	الغياب والتأخر في العمل	حوادث العمل	دوران العمل	الروح المعنوية	الرضا الوظيفي
ظروف العمل	0.267*	0.165	0.071	-0.272**	0.201
غموض الدور وصراعه	0.407**	0.174	0.328**	-0.107	-0.326**
عبء العمل	0.190	0.390**	-0.146	0.112	-0.199
العلاقات في العمل	-0.225*	-0.210	0.112	-0.596**	-0.280**
المشاركة في اتخاذ القرار	0.145-	-0.113	0.256*	-0.256*	-0.317**

* ارتباط دال عند 0.05

** ارتباط دال عند 0.01

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول السابق

على اعتبار أن مؤشرات ضغوط العمل هي المتغيرات المستقلة ومؤشرات الأداء الوظيفي

هي المتغيرات التابعة، فإنه يتم تفسير نتائج الجدول أعلاه كما يلي:

أولاً: ظروف العمل

يرتبط متغير ظروف العمل مع كل من مؤشري الغياب والتأخر في العمل والروح المعنوية بعلاقة ارتباط دلة قدرت على الترتيب بقيمتي (0.267) بمستوى دلالة 0.05 و(-0.272) عند مستوى دلالة 0.01 ، بمعنى أن الضغوط المتعلقة بظروف العمل ترفع من معدلات الغياب وتخفض مستويات الروح المعنوية ولو بنسبة ضعيفة.

ثانياً: غموض الدور وصراعه

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن متغير غموض الدور وصراعه يرتبط بعلاقة ايجابية مع مؤشر الغياب والتأخر في العمل حيث بلغت قيمته (0.407) بمستوى دلالة 0.01، وتفسر هذه النتيجة على أنه كلما زادت درجة غموض الدور وصراعه انخفضت نسبة الالتزام والانضباط في العمل وزادت مستويات الغياب، أما بالنسبة للرضا الوظيفي الذي بلغت نسبة

ارتباطه مع هذا المتغير (-0.327) عند مستوى دلالة 0.01 ، فإنه كلما ارتفعت درجة هذا المتغير قلت نسبة رضا العامل عن عمله، نتيجة الغموض في مهام العمل. كما ارتبط متغير غموض الدور وصراعه بمؤشر دوران العمل بعلاقة ارتباط ايجابية بلغت (0.328) وعند مستوى دلالة 0.01 ، وهي تدل على أن ارتفاع غموض الدور أو صراعه يؤدي بالضرورة إلى طلب العامل لتغيير ورشة عمله أو التفكير في ترك الشركة لعدم ارتياحه للمهام الغامضة في العمل و لو بنسبة ضعيفة.

ثالثا : عبء العمل

ارتبط متغير عبء العمل بمؤشر واحد ذو دلالة إحصائية، وهو حوادث العمل إذ بلغت قيمة ارتباطه (0.390) بمستوى دلالة 0.01 ، وهي قيمة إيجابية متوسطة تفسر بأنه كلما ارتفع مستوى عبء العمل بنوعيه زادت معدلات الوقوع في حوادث العمل بنسبة 39% .

رابعا : العلاقات في العمل

إن ارتباط متغير العلاقات في العمل مع مؤشر الغياب والتأخر في العمل قدره (0.225) وبمستوى دلالة 0.05 ، وبما أن عبارات متغير العلاقات في العمل جاءت بصيغة منفية، فإن النتيجة تفسر بأنه كلما ساءت العلاقات في العمل كلما زاد مستوى الغياب في العمل. كما ارتبط هذا المتغير بعلاقة سلبية أيضا مع مؤشر الروح المعنوية والذي بلغ (0.596) بمستوى دلالة 0.01 ، وهذا معناه أنه كلما زادت الضغوط المتعلقة بالعلاقات في العمل بين العمال مع بعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم فإن الروح المعنوية لديهم تنخفض. كما ارتبط هذا المتغير مع مؤشر الرضا الوظيفي بقيمة منخفضة بلغت (-0.280) بمعنى أنه كلما زادت الضغوط الخاصة بهذا المؤشر قل مستوى الرضا الوظيفي.

خامسا: المشاركة في اتخاذ القرار

يرتبط هذا المتغير ارتباطا سلبيا ضعيفا بكل من مؤشرات دوران العمل، الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وبلغت على الترتيب (0.256) عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، (-0.256) بدلالة 0.05 و(-0.317) عند مستوى دلالة 0.01، وبما أن عبارات المشاركة في اتخاذ القرار جاءت بصورة منفية فإن النتائج تفسر بأنه كلما زادت نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرار زادت مستويات كل من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وخفضت من مستوى دوران العمل.

إن الفرضية الثالثة القائلة بأن "ارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤدي إلى الانخفاض في الأداء الوظيفي" تعكس وجود علاقة ارتباط سلبية بين هذين المتغيرين، وهذا ما يبينه تحليل النتائج السابقة، حيث بلغت أكبر قيمة ارتباط بين مؤشرات المحورين (-0.596) وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، ولذلك فهذه الفرضية مثبتة بنسبة 59.6%.

والجدير بالذكر أن دراسة "شبيب السبيعي" بينت أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العسكرية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

اختبار الفرضية الرابعة القائلة "الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل تؤدي إلى تخفيض مستوى هذا الأخير ورفع مستوى الأداء الوظيفي" يتم من خلال دراسة علاقة الارتباط بين مؤشرات هذه الإستراتيجيات مع مؤشرات ضغوط العمل من جهة وبينها وبين مؤشرات الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

الفصل الرابع : انعكاس ضغوط العمل على أداء العمال بشركة الخزف الصحي بالميلية- جيجل

الجدول رقم (39) : معاملات الارتباط بين عبارات استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل وعبارات كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي

رقم العبارة	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	-0.342**	0.110	0.003	-0.124	-0.061	0.035	-0.203	-0.002	-0.178	-0.027
2	-0.107	0.128	0.085	0.071	0.058	0.017	0.115	0.035	0.041	-0.022
3	-0.237*	-0.085	-0.009	-0.021	0.003	-0.186	-0.201	-0.059	-0.135	-0.116
4	+0.031	-0.065	0.211*	0.098	-0.022	0.107	0.215*	0.078	0.110	0.097
5	0.188	-0.079	0.083	-0.012	0.164	-0.051	-0.260*	0.190	0.013	-0.149
6	-0.042	-0.298**	0.095	-0.248*	0.208*	-0.017	0.079	-0.004	0.059	0.022
7	0.004	0.002	-0.048	0.046	0.126	-0.153	-0.070	0.084	0.158	-0.182
8	0.003	-0.001	-0.322**	-0.074	0.112	-0.169	0.155	-0.018	0.067	0.097
9	0.009	0.008	0.268*	-0.043	-0.275**	0.027	0.154	0.150	0.170	-0.031
10	0.090	0.006	0.057	-0.038	0.160	0.224*	0.052	0.008	-0.108	-0.301**
11	0.109	-0.169	-0.249*	-0.104	0.091	0.039	0.045	0.000	-0.126	-0.058
12	0.077	-0.147	0.030	-0.021	0.081	-0.315**	-0.151	0.101	-0.338**	-0.417**
13	-0.054	0.085	-0.007	0.193	-0.080	-0.048	0.088	-0.027	0.025	-0.075
14	0.050	-0.003	-0.179	-0.309**	-0.112	-0.106	-0.102	-0.134	-0.007	-0.173
15	0.246*	0.056	0.075	0.002	0.260*	-0.140	0.159	-0.081	0.138	-0.289**
16	0.097	0.050	-0.006	0.097	0.113	0.010	0.058	0.013	0.002	-0.192
17	-0.208*	0.083	0.192	0.035	0.093	-0.046	0.136	0.055	0.046	-0.035
18	0.170	0.163	0.029	0.084	-0.152	-0.112	0.076	-0.151	0.384**	-0.014
19	0.065	0.13	0.048	0.003	0.174	0.213*	0.266*	0.185	-0.093	0.147
20	0.018	0.006	-0.127	0.100	-0.103	0.210*	0.248*	0.290**	-0.050	0.078
21	0.170	-0.068	0.169	-0.012	-0.037	0.150	0.189	-0.029	-0.016	0.115
22	-0.026	0.215*	-0.088	0.141	-0.075	0.230*	0.099	0.135	-0.065	0.107
23	-0.075	0.281**	0.046	0.019	0.012	0.158	-0.019	0.014	0.192	-0.247*
24	0.374**	0.204	0.145	-0.079	0.016	0.115	-0.199	0.026	0.042	0.117
25	0.077	0.117	-0.176	-0.011	0.014	-0.028	-0.114	-0.399**	0.013	0.065
26	-0.172	0.309**	-0.033	0.049	-0.161	0.298**	0.030	-0.083	0.087	0.159

* ارتباط دال عند 0.05 ** ارتباط دال عند 0.01
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

يمكن فصل جزئي هذه الفرضية، من خلال تقسيم الجدول السابق إلى جزئين وضم العبارات ضمن مؤشراتها :

أولا : طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل ومستوى هذا الأخير

يوضح الجدول الموالي طبيعة العلاقة بين مؤشرات الإستراتيجيات المتبعة والتي تمثل المحور الرابع مع مؤشرات المحور الثاني :

الجدول رقم (40): معاملات الارتباط بين مؤشرات الإستراتيجيات المتبعة ومؤشرات ضغوط العمل

المحور الرابع			المؤشر	المحور الثاني
استراتيجيات على مستوى الشركة	استراتيجيات على مستوى الفرد	المؤشر		
0.115	-0.342 **	ظروف العمل		
-0.260 *	-0.298 **	غموض الدور وصراعه		
-0.182	-0.322 **	عبء العمل		
-0.301 **	-0.275 **	العلاقات في العمل		
-0.417 **	-0.249 *	المشاركة في اتخاذ القرار		

*ارتباط دال عند 0.05

** ارتباط دال عند 0.01

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول السابق

في هذه الحالة، تعتبر مؤشرات الإستراتيجيات المتبعة للتعامل مع ضغوط العمل هي المتغير المستقل، أما مؤشرات ضغوط العمل هي المتغير التابع، وعلى هذا الأساس يكون التحليل كالتالي:

أ- الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد : يرتبط هذا المتغير بعلاقة ارتباط دالة إحصائيا مع جميع مؤشرات ضغوط العمل، حيث أن مزاوله الفرد لبعض هذه الأساليب يؤدي إلى التقليل من شعوره بالضغوط الناتجة عن ظروف العمل بنسبة (34.2%)، غموض الدور وصراعه بنسبة (29.8%) وعبء العمل بنسبة (32.2%) وتحسين علاقاته في العمل مع زملائه ورؤسائه نسبيا وزيادة الشعور بأهمية اقتراحاته في العمل.

ب- الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الشركة : رغم إقرار أفراد العينة أن متوسط تطبيق إدارة الشركة للأساليب المدرجة في هذه الدراسة بسيط (2.43)، إلا أنها تساهم ولو بشكل قليل في التخفيف من ضغوط العمل لديهم ، حيث بلغ معامل ارتباط هذا المتغير مع مؤشر غموض الدور وصراعه 26 % وبما أن عبارات هذا المؤشر كانت بصورة سلبية، فهذا يعني أن هذا المتغير يخفف من غموض الدور وصراعه بهذه النسبة، كما ارتبط مع مؤشري العلاقات في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار بعلاقة سلبية بلغت على الترتيب (-0.301) و(-0.417) بمعنى أن هذا المتغير يساهم في التخفيف من الضغوط الناتجة عنهما.

من خلال التحليل السابق، يتضح أن أكبر نتيجة ارتباط بين المحورين الثاني والرابع هي (-0.417) وهي علاقة عكسية، بمعنى أن الجزء الأول من الفرضية الرابعة مثبت أي أن "الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل تؤدي إلى تخفيض مستوى هذه الضغوط" بنسبة 41.7%.

ثانيا : طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل

والأداء الوظيفي

يتم إثبات أو نفي الجزء الثاني من الفرضية الرابعة والذي ينص على أن "الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي"، من خلال إيجاد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41) : معاملات الارتباط بين مؤشرات الإستراتيجيات المتبعة للتعامل مع ضغوط العمل

ومؤشرات الأداء الوظيفي

المحور الرابع			المؤشر	المحور الثالث
استراتيجيات على مستوى الشركة	استراتيجيات على مستوى الفرد	المؤشر		
-0.289 **	-0.309 **		الغياب والتأخر في العمل	
0.384 **	-0.208 *		حوادث العمل	
0.290 **	0.174		دوران العمل	
-0.247 *	0.374 **		الروح المعنوية	
-0.399 **	0.309 **		الرضا الوظيفي	

* ارتباط دال عند 0.05

** ارتباط دال عند 0.01

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS

أ - الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد : ارتبط مؤشر الإستراتيجيات المتبعة على مستوى الفرد مع كل من الغياب وحوادث العمل ارتباطاً سالباً دالاً إحصائياً بمعنى أن هذا المؤشر خفض من نسبتهما، كما رفع من نسبتي الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وهذا يفسر أن ممارسة الفرد لهذه الأساليب زادت من روحه المعنوية ورضاه عن عمله وتركيزه في العمل لتجنب الوقوع في الحوادث.

ب- الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الشركة : يرتبط هذا المتغير مع جميع مؤشرات الأداء الوظيفي بمستويات دالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط مع مؤشر الغياب والتأخر في العمل (-0.289) بمستوى دلالة 0.01، ومعناه أن هذه الاستراتيجيات خفضت من نسب الغياب بقيمة 28.9%، نتيجة وجود وسائل رقابية لذلك (تسجيل عدد الغيابات وأسبابها في وثيقة المردود الفردي وخصم ما يقابله من الأجر)، كما كان الارتباط سلبياً أيضاً مع مؤشري الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وهذا يفسر بعدم كفاية هذه الاستراتيجيات لرفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي للعمال على مجهودات الإدارة لتحسين ظروف العمل وتوفير الخدمات الاجتماعية لهم، ما يلاحظ كذلك أن مستوى تأثير هذا المتغير على حوادث العمل ودوران العمل كان إيجابياً وقدر بنسبتي 38.4 % و 29 % على التوالي وتفسر بعدم التجاء الشركة إلى معظم الأساليب المذكورة في الاستبيان (السعي لتحسين ظروف العمل ووجود برامج تدريبية للوقاية من الحوادث)، إضافة إلى النمط التقليدي في العملية الإنتاجية، مما لا يشجع على تحسين الأداء.

استناداً إلى ما سبق فإن الجزء الثاني من الفرضية الرابعة والذي ينص على أن "الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الضغوط تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي" غير مثبت أي مرفوض، لأن العلاقة بين الأداء الوظيفي والاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع ضغوط العمل بلغت في أقصى قيمة لها (-0.399) بمستوى دلالة 0.01، فهي علاقة عكسية تؤكد بأن الإستراتيجية المتبعة خاصة على مستوى الشركة غير كافية لدفع العمال لزيادة وتحسين أدائهم.

خلاصة الفصل:

بعد تحليل معطيات الدراسة التطبيقية والمحصل عليها من شركة الخزف الصحي بالميلية، والتي تشغل عدد معتبر من الأيدي العاملة، وأن ما نسبته 65 % منها من عمال الورشات، تبين أنه رغم اعتماد أسلوب قديم في الإنتاج بالسلسلة وأن ظروف العمل داخل الورشات ليست بالسهلة، فإنه .ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية . تم التوصل إلى أن مستوى ضغوط العمل الذي يعانون منه متوسط، حيث تمثلت أكبر مصادر الضغوط التي يواجهونها في ظروف العمل، عبء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات على التوالي.

وكما أثبتته الدراسة النظرية، فإن المستوى المتوسط من الضغط غير ضار حيث شكل دافعا وحافزا للعامل وجعل أداءه عند مستوى مقبول.

بينت الدراسة التطبيقية أيضا، أن تدخل الخصائص الشخصية للفرد في إدراك ضغوط العمل ضعيف وبلغ نسبة 32.4 %، كما أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حيث بلغت 59.6 %، وهذا يعني أن تغير مستوى الأداء الوظيفي ارتفاعا أو انخفاضاً لا يتأثر فقط بضغط العمل، وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر فيه تصل نسبتها إلى حوالي 40 %، وفعلا فالاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع ضغوط العمل لها تأثير بالتخفيف من هذه الأخيرة، لكن لا تعمل في غالب الأحيان على رفع الأداء.

النتائج والإقتراحات:

تستمد المنظمة كفاءتها من كفاءة المورد البشري الذي تمتلكه، وهذا الأخير قد يتعرض إلى بعض المواقف التي تحد من إنتاجيته وسعيه لتحقيق الأهداف التنظيمية، من هذه المواقف ضغوط العمل لهذا وجب الاهتمام بموضوع الضغوط وانعكاساته على الفرد والمنظمة. حاولت هذه الدراسة الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال، وأظهرت العديد من النتائج النظرية والتطبيقية، أهمها مايلي:

أ- النتائج النظرية :

- 1- إن الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف إيجابية أو سلبية.
- 2- تفاعل العوامل الذاتية مع البيئة تحدد طبيعة إدراك ضغوط العمل كفرص أو قيود.
- 3- ليست كل الضغوط ضارة أو سلبية وإنما هناك قدر منها ضروري لحث الأفراد واستثارتهم نحو الأداء الفعال.
- 4- تختلف مصادر ضغوط العمل وتختلف نماذج تصنيفها باختلاف نظر الباحثين لها.
- 5- هناك عدة طرق لقياس مستوى ضغوط العمل، يختلف اللجوء لاستعمال إحداها دون الأخرى باختلاف الهدف من ذلك.
- 6- هناك عدة طرق لتأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أكثرها تأييدا من طرف الباحثين التأثير الشرطي الذي يربط بين فرضي التأثيرين السلبي والإيجابي.
- 7- من أجل التغلب على السلبي من الضغوط، هناك أساليب فردية وأخرى تنظيمية، يجب استعمالها بطريقة تكاملية، فليست إحداها بديلة عن الأخرى .
- 8- يمكن للفرد من خلال التدريب الذاتي أو من خلال توجيه الآخرين له أن يتكيف مع ضغوط العمل.
- 9- الإستراتيجيات التنظيمية في التعامل مع ضغوط العمل لها دور كبير في انسجام الفرد داخل بيئة عمله ودفعه لأداء أفضل.

ب - النتائج التطبيقية :

- 1- مستوى ضغوط العمل الذي يواجهه عمال الإنتاج بشركة الخزف الصحي متوسط ومقبول، حيث بلغ متوسطه الحسابي 2,70.

2- من خلال هذا البحث، أمكن ترتيب مصادر ضغوط العمل قيد الدراسة حسب شدة ظهورها كما يلي:

- ظروف العمل بمتوسط حسابي قدره: 4,16.

- عبء العمل (الكمي والنوعي)، بمتوسط بلغ: 3,25.

- المشاركة في اتخاذ القرارات، ومتوسطه البالغ: 2,67.

- العلاقات في العمل، بمتوسط قدر ب: 2,10.

- غموض الدور وصراعه، وقدر متوسطه ب: 1,31.

3- العمال الأكبر سنا والأكثر استقرارا من الناحية الاجتماعية يواجهون ضغوط منخفضة بخصوص غموض الدور، وذلك بما نسبته 21,8% و 27% على التوالي.

4- ارتبطت مؤشرات ضغوط العمل مع الخصائص الشخصية للعامل بنسبة ضعيفة بلغت 32,4% كحد أقصى.

5- أثبتت هذه الدراسة أن مدى ارتباط ضغوط العمل بالأداء الوظيفي سلبي وبلغ 59,6% أي أن ارتفاع مستوى الضغوط يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، كما يلاحظ أن الأداء الوظيفي تؤثر فيه متغيرات أخرى تصل نسبتها إلى حوالي 40%.

6- الوسط الحسابي العام المرتفع للأداء الوظيفي والبالغ 3,43، يعني أن المستوى المتوسط للضغوط المسجل في هذه الدراسة كان إيجابيا وعمل كحافز لتسجيل هذا المستوى من الأداء.

7- ممارسة الفرد لبعض الإستراتيجيات على مستواه لمواجهة الضغوط تقلل من شعوره بالضغوط المتعلقة بكل من ظروف العمل وغموض الدور وصراعه ولو بنسبة قليلة بلغت على التوالي 34,2% و 29,8%، في حين ساعدت هذه الإستراتيجيات في تحسين علاقاته في العمل مع زملائه ورؤسائه وزيادة الشعور بأهمية اقتراحاته في العمل ولو نسبيا وذلك بنسبة 27,5% و 24,9% على الترتيب.

8- انعكاس الإستراتيجيات المتبعة على مستوى الشركة لم يكن كما كان متوقعا على الأداء الوظيفي، حيث كان أثرها على المؤشرات سلبيا ماعدا بالنسبة للغياب قامت بتخفيضه بنسبة 28,9%، في حين لم تكن كافية لرفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي للعمال على مجهودات الإدارة لتحسين ظروف العمل وتوفير الخدمات الاجتماعية.

9- العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة لمواجهة ضغوط العمل ومختلف ما يعاني منه العمال من هذه الضغوط سلبي وبلغ 41,7% أي خفضت منه، والعلاقة بينها وبين الأداء سلبية أيضا أي لم تساهم في رفعه وبلغت نسبة 39,9%.

الإقتراحات:

- 1- توزيع الأعمال في الورشات حسب الفئات العمرية، أي مراعاة عمر العامل عند توزيع أعباء العمل الشاقة، خاصة وأن الفئة الأكثر انتشارا في الشركة هي فئة الكهول.
- 2- تغيير التركيبة العامة العمرية للعمال، بتشغيل فئة الشباب في الورشات حتى يتمكنوا من تحمل الأعمال الصعبة.
- 3- تدوير العمال على الورشات، لكي يتسنى للعامل الإلمام بجميع مراحل العملية الإنتاجية، وإمكانية الاستعاضة به عند الضرورة وتجنب الملل الذي قد يصيبه.
- 4- تحديث أدوات ووسائل العمل، لكون أغلبها تقليدية وغير عملية لربح الوقت.
- 5- أن تفتح الإدارة المجال أكثر للاستماع لآراء العمال فيما يخص شؤون العمل ومشاكله والعمل بها.
- 6- فتح نواد ثقافية وترفيهية للعمال بالشركة أو على الأقل تنظيم رحلات ترفيهية دورية .
- 7- وضع نظام مكافآت فردي للعمال لتشجيع الكفاءات والمواهب الفردية.
- 8- الاهتمام بتحسين ظروف العمل (تهوية، حرارة، إضاءة ...).
- 9- إلزام العاملين بارتداء ملابس العمل للوقاية من الحوادث، لكون أغلب هذه الأخيرة ناتجة عن عدم جدية العمال في الالتزام بها.

آفاق الدراسة :

- من خلال هذا البحث والنتائج المحصل عليها يمكن اقتراح دراسات مكملة في هذا الإطار
- مثل :
- هل يمكن إيجاد مقياس دقيق لتحديد نوعية الشخصية للأفراد ومن ثم إمكانية تحديد علاقتها بضغط العمل ؟
 - هل تختلف نتائج هذه الدراسة عند اعتماد أعراض ضغوط العمل بدلا من مصادرها في قياس مستوى الضغوط؟
 - كيف ستكون نتائج مثل هذه الدراسة على عمال هذه الشركة بعد خضوعها لعملية الخصخصة؟ هل ترتفع مستويات الضغوط أم تنخفض؟ ولماذا؟

قائمة المراجع

أولاً : باللغة العربية

-القرآن الكريم

-المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001.

أ- الكتب:

- 1) أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2) أبو سريع رضا عبد الله، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2004.
- 3) الأحمدى حنان عبد الرحيم، ضغوط العمل لدى الأطباء: المصادر والأعراض، بحث ميداني في المستشفيات الحكومية الخاصة، مركز البحوث، السعودية، 2002.
- 4) باكال روبرت ترجمة موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، عمان، 1999.
- 5) بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدر الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 6) جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005.
- 7) جرينبرج جيرالد وروبرت بارون، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 8) حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 9) حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 10) حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 11) حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 12) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 13) الخلف خالد يوسف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية ومعايير الأداء: قياس الأداء الفعلي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1984.
- 14) الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 15) درة عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- 16) سترانكس جرمي ترجمة بهاء شاهين، دليل المدير إلى الصحة والسلامة في العمل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
- 17) السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الدار الجديدة، القاهرة، 2001.
- 18) السلمي علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 19) سيزلاقي أندرو وماك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991.
- 20) شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 21) الشركة المصرية العالمية، علم نفسك مهارات الإدارة 24 ساعة، مجلة يورك برس، الطبعة الرابعة، 2003.
- 22) الصيرفي محمد، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007.
- 23) طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 24) عامر سعيد يس وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، 1998.

- (25) عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2000.
- (26) عبد الباقي صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (27) عبد الرحمن سعيد، السلوك الإنساني: تحليل وقياس المتغيرات، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1971.
- (28) العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (29) عسكر علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها : الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2003.
- (30) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- (31) القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1993.
- (32) كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- (33) اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (34) ماهر أحمد، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع وإدارة الضغوط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (35) ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (36) المبيضين عقلة محمد وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- (37) محمد أحمد أبو السعود، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.

38) المعيوفى صلاح بن معاد، العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي في المملكة السعودية، مركز البحوث السعودية ، 2002.

39) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إدارة الوقت، الإدارة العامة لتصميمي وتطوير المناهج، التخصص إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، بدون سنة نشر.

40) ويلمز ألان وآخرون، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، إدارة التغيير بنجاح :استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

ب -المجلات والدوريات:

1) إبراهيم عبد الستار، الاكتئاب: اضطراب العصر الحديث فهمه وأساليب علاجه، عالم المعرفة، الكويت، العدد 239، 1998.

2) بوزازوة مصطفى، النشاط البدني كاستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.

3) حمداش نوال، قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.

4) زربيي نذير وآخرون، إدراك البيئة الحضرية وأثرها على السلوك الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2000.

5) السرطاوي زيدان أحمد، الاحتراق النفسي ومصادره لدى معلمي التربية الخاصة، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 21، الجزء 1، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997.

6) شقير زينب محمود، الضغط النفسي والاحتراق النفسي لدى طالبات الجامعة، مجلة الإرشاد النفسي، العدد 6، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997.

7) الشقيرات محمد وآخرون، مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والأعراض المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة 25، العدد 92، سلطنة عمان، 2003.

- (8) عبد الله حسن صادق حسن، ضغوط العمل: مصادرها ومسبباتها، نتائجها وآثارها، ندوة ضغوط العمل والصراعات، ورشة التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006.
- (9) محمد لطفي راشد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الإدارة العامة، العدد 75، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992.

ج-مذكرات ورسائل التخرج

- (1) بوبكر عائشة، العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، دراسة ميدانية بوحدة صحية بمدينة طولقة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- (2) التويم نايف بن فهد، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- (3) الدوسري سعد بن عميقان سعد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- (4) رضوان سامية، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- (5) شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- (6) عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية : حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- (7) غنام سعيد محمد عبد الله، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها سلامة الحركة الجوية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

8) الكبيسي عامر بن خضير، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.

ثانيا : باللغة الأجنبية

A- Ouvrages :

- 1) Alazard Claude et Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion: manuel et application**, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- 2) Bouvard Partick, **le stress : cet ami caché**, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- 3) Dolan Shimon L et Randall S. Schuler, **la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000**, édition du renouveau pédagogique, Québec, 1995.
- 4) Labruffe Alain, **prévenir et combattre le stress: une méthode et des exercices pour vivre demain mieux qu'aujourd'hui**, édition chiron, Paris, 2002.
- 5) Lévy- Leboyer Claude et Al, **RH les apports de la psychologie du travail**, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 6) Pieffer Vera, **Comment gérer son stress**, édition marabout, Paris, 2005.
- 7) Schermerhorn et Al, **Comportement Humain et Organisation**, 2^{ème} édition, village mondial, paris, 2002.
- 8) Sékiou et Al, **Gestion des Ressources Humaines**, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- 9) Weiss Dimitri, **Ressources Humaines**, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2000.

B- Revues :

- 1) Culbert Heidi, Stress and Efficiency: A little is good a lot is not, **Healthy generation**, university of Minnesota, Minneapolis, volume 6, issue 2, February 2006. available from : [http :www .epi.unm.edu. /msh/recources/ hg/ hg _ jobstress. pdf](http://www.epi.unm.edu./msh/recources/hg/hg_jobstress.pdf) . 15/ 03/ 2008.
- 2) Gamassou Claire Edey, Sources et Mesures du stress au travail: quelles nouvelles voies de recherche envisager?, **les cahiers du CERGOR**, numéro 02/03, université Paris1, Paris. Au site : [http ://cergor.univparis1.fr/docsatelecharger/Gamassou.pdf](http://cergor.univparis1.fr/docsatelecharger/Gamassou.pdf). Le : 17/05/2008.
- 3) Harvay Steve et Al, interventions organisationnelles et santé psychologique au travail: une synthèse des approches au niveau international, **Revue RSST**, Novembre 2005. au site : www.irsst.qc.ca/files/documents/pub_IRRST/R.474.pdf. Le :05/12/2008.

4)Hellerstedt Wendy, Job stress: desk rage on the road to burnout, **Healthy generation**, university of Minnesota, menneapolis, volume 6, issue 2, February 2006. Available from : [http :www .epi.unm.edu. /msh/ recources/hg/hg _jobstress. pdf](http://www.epi.unm.edu./msh/recources/hg/hg_jobstress.pdf) . 15/ 03 / 2008.

C- Mémoires :

1) Bradley Graham, **Job strain an healthy work in teachers : a test of demend-control- support model**, submitted in fulfilment of the requirement of doctor of phylosophy, Griffith business school, Griffith university,2004. available from : http://Griffithedu.au/health/servicedelivery_project/staff/dr_graham_bradley.
Le : 06/05/2008.

2) Sonnentag Sabine, **Psychological Management of individuel performance**, technical university of Braunschweig, British library cataloguing in publication data, Germany, 2002. . available from : [http :// www.numilog.net/fiche_livre.asp?PID=56404](http://www.numilog.net/fiche_livre.asp?PID=56404). le : 02/04/2008.

3)Laurence Altman, Evaluation du stress chez le personnel de L'ANPE, thèse présentée pour le diplôme de docteur en médecine, diplôme d'état, mention médecine du travail, université Luis Pasteur, Strasbourg, 2000. au site : [http :www.springerlink.com/content/ kl855584164g862/](http://www.springerlink.com/content/kl855584164g862/) le : 09/11/ 2008

ثالثا : مواقع الأنترنت:

(1) شبكة الأخبار العربية بي بي سي ، التكنولوجيا والعولمة وراء الكآبة ، متاح على الموقع : <Http://news-bbc-co-uk/hi/arabic/contact-us/default.htm>

تاريخ الإطلاع: 2008 /10 /15

(2) شبكة الأخبار العربية بي بي سي، العلاقة بين ضغط العمل وأمراض القلب، متاح على الموقع: <http://news-bbc-co-uk/hi/arabic/contact-us/default.htm>

تاريخ اطلاع: 2008 /10 /17.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
17	المقارنة بين ضغوط العمل الإيجابية والسلبية	01
20	النموذج الثلاثي في تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب Abelson	02
23	الفروق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)	03
59	نموذج تحليلي لأسباب فجوة الأداء وحل المشاكل	04
69	نموذج هندسة السلوك	05
82	الأمراض الأكثر انتشارا بسبب ضغوط العمل	06
86	نتائج الغياب للأفراد والمنظمات	07
105	تطور الإنتاج ورقم الأعمال للشركة خلال الفترة 2003-2007	08
105	توزيع الأفراد العاملين وفق المستوى الوظيفي خلال لفترة 2003-2007	09
112	مصادر وأنواع المواد الأولية بالشركة	10
116	توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب ورشات الإنتاج	11
119	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات المحاور	12
120	معاملات الارتباط بين درجة المحاور (الدرجة الكلية للاستبيان)	13
122	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر	14
123	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	15
124	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	16
125	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	17
126	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متوسط الأجر الشهري	18
128	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ظروف العمل	19
128	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات غموض الدور وصراعه	20
129	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عبء العمل	21
129	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العلاقات في العمل	22
130	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المشاركة في اتخاذ القرارات	23
131	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الغياب والتأخر في العمل	24

132	تطور نسبة الغياب لعمال الشركة للفترة 2003-2007	25
132	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر حوادث العمل	26
133	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر دوران العمل	27
133	تطور نسبة دوران العمل الخارجي لعمال الشركة للفترة 2003-2007	28
134	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الروح المعنوية	29
134	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الرضا الوظيفي	30
135	الموسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات المحور الثالث	31
136	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد	32
137	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الشركة	33
138	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات المحور الثاني	34
140	معاملات الارتباط بين المتغيرات الشخصية وعبارات ضغوط العمل	35
141	معاملات الارتباط بين المتغيرات الشخصية ومؤشرات ضغوط العمل	36
144	معاملات الارتباط بين عبارات ضغوط العمل و عبارات الأداء الوظيفي	37
145	معاملات الارتباط بين مؤشرات ضغوط العمل و مؤشرات الأداء الوظيفي	38
148	معاملات الارتباط بين عبارات استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل وعبارات كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي	39
149	معاملات الارتباط بين مؤشرات الإستراتيجيات المتبعة ومؤشرات ضغوط العمل	40
150	معاملات الارتباط بين مؤشرات الإستراتيجيات المتبعة مع ضغوط العمل ومؤشرات الأداء الوظيفي	41

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
08	عناصر ضغوط العمل	01
09	نموذج MC Grath	02
10	نموذج Beehr and Newman	03
12	مراحل التعرض لضغوط العمل	04
16	مناطق تأثير ضغوط العمل	05
19	النموذج المتعدد في تصنيف العمل حسب Cooper and Marshal	06
21	النموذج الثنائي في تصنيف ضغوط العمل حسب Kahn and Cooper	07
29	نموذج karasek and theorell لضغوط العمل (1990)	08
32	متغيرات عملية الإدراك	09
54	فجوة الأداء الوظيفي	10
55	الفجوة الأولى	11
56	الفجوة الثانية	12
56	الفجوة الثالثة	13
57	الفجوة الرابعة	14
58	الفجوة الخامسة	15
64	نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء ISPI 2000	16
67	النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء ومقاييسه	17
75	التأثير الإيجابي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي	18
76	التأثير السلبي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي	19
77	التأثير الشرطي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي	20
81	علاقة سرعة نظم القلب بمختلف أشكال العمل أو النشاط	21
84	نتائج ضغوط العمل على الفرد	22
89	نتائج ضغوط العمل على المنظمة	23
90	أثر ضغوط العمل على السلوك والأداء الوظيفي	24
99	سيرورة ضغوط العمل	25
107	الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية	26
109	الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة الأفراد بالشركة	27
122	ترتيب أفراد العينة حسب فئات العمر	28

123	ترتيب أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	29
124	ترتيب أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	30
125	ترتيب أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	31
126	ترتيب أفراد العينة حسب متوسط الأجر الشهري	32

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
166	نموذج تقييم المردود الفردي	01
167	الاستبيان في صورته الأولية	02
173	أسماء المحكمين ووظائفهم	03
174	الاستبيان في صورته النهائية	04

الملحق رقم 01 : نموذج تقييم الأداء

الملحق 02 : الاستبيان الأولي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه

استمارة البحث

أخي العامل /

صممت هذه الاستمارة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي أقوم به لإتمام مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، والذي يدور موضوعها حول: "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة"

لذلك أمل أن تتفضل بالإجابة عن الأسئلة المقترحة بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك دون ذكر الإسم واللقب، علما أن المعلومات التي تذكرها ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على حسن التجاوب والتعاون

إسم الطالبة:

لبصير هند

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- السن: أقل من 30 سنة 30-34 سنة 35-39 سنة

40-44 سنة 45-49 سنة 50 سنة فأكثر

2- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

3- المستوى الدراسي: أمي ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي دراسات متخصصة

4- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات 10-14 سنة

15-19 سنة 20-24 سنة 25 سنة فأكثر

5- الأجر: أقل من 15000 دج

من 15000 إلى أقل من 20000 دج من 20000 إلى أقل من 25000 دج

من 25000 إلى أقل من 30000 دج 30000 دج فأكثر

المحور الثاني : قياس مستوى ضغوط العمل

ملاحظات	مدى ملائمة العبارة لما وضعت لأجله (ملائمة)		مدى وضوح العبارة (واضحة)		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
بيانات حول ظروف العمل						
					ظروف العمل (التهدية، الحرارة، الضجيج، الإضاءة...) غير ملائمة.	01
					ظروف العمل غير الملائمة لا تساعدني على إنجاز العمل.	02
					الأجر الذي أتحصل عليه يلبي حاجياتي المعيشية.	03
بيانات حول غموض الدور وصراعه						
					مهامي في العمل محددة بوضوح.	04
					رئيسي المباشر لا يتقبل المهام التي أنجزها.	05
					المهام التي أقوم بها مقبولة من طرف زملائي في العمل.	06
بيانات حول عبء العمل الكمي والنوعي						
					حجم العمل الموكل إلي يفوق طاقتي.	07
					العمل الذي أقوم به روتيني وممل.	08
بيانات حول العلاقات في العمل مع الزملاء والرؤساء						
					صراعاتي الشخصية مع زملائي تحول دون انسجامي في مكان عملي.	09
					رئيسي المباشر لا يساعدني على حل مشاكلي الوظيفية.	10

بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرار					
					11 لا تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعلمي.
					12 تناقش الإدارة الإقتراحات والآراء التي أقدمها بخصوص العمل.

المحور الثالث : قياس مستوى الأداء الوظيفي

ملاحظات	مدى ملائمة العبارة لما وضعت لأجله (ملائمة)		مدى وضوح العبارة (واضحة)		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
بيانات حول الغياب والتأخر						
					13 أحرص على الانضباط والالتزام بمواقيت العمل الرسمية.	
					14 أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها.	
					15 عند وقوع مشاكل وظيفية أتغيب عن العمل.	
بيانات حول حوادث العمل						
					16 الظروف التي أعمل فيها تعرضني لحوادث العمل.	
					17 تعرضت لحوادث العمل بكثرة منذ التحاقي بالشركة.	
					18 لا أرتدي الملابس ا لواقية أثناء العمل	
بيانات حول دوران العمل						
					19 أفضل تغيير ورشة العمل.	
					20 زملائي يغيرون ورشات عملهم باستمرار	

					كثيرا ما أفكر في الالتحاق بمنظمة أخرى	21
بيانات حول الروح المعنوية						
					يقدم لي رئيسي عبارات الشكر والتقدير عن أدائي المرضي.	22
					ترتفع معنوياتي عند تقدير رئيسي المباشر لي.	23
					لا تعطينا تعطينا الإدارة حوافز ومكافئات تشجيعية عن الأداء المرضي (كالعلاوات، الترفيات...).	24
بيانات حول الرضا الوظيفي						
					أشعر بالرضا عن أدائي لأعمالي في الورشة	25
					أنا راض عن تقييم رئيسي في الورشة لمردودي الفردي.	26

المحور الرابع : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي

ملاحظات	مدى ملائمة العبارة لما وضعت لأجله (ملائمة)		مدى وضوح العبارة (واضحة)		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
بيانات حول الإستراتيجيات على مستوى الفرد						
					أزول بعض التمارين الرياضية.	27
					أناقش مشاكل العمل مع زملائي ورئيسي.	28
					أعتذر عن إنجاز المهام التي قد تسبب لي ضغوطا.	29
					أكثر من قراءة القرآن الكريم والأذكار.	30
					أتشاجر وأجادل مع الآخرين.	31
بيانات حول الإستراتيجيات على مستوى المنظمة						
					توفر الشركة خدمات صحية للعمال.	32
					توفر الشركة خدمات ترفيهية ورياضية للعمال.	33
					توجد برامج تدريبية للعمال للوقاية من حوادث العمل.	34
					تسعى إدارة الشركة لتحسين ظروف العمل.	35
					تساهم الإدارة في حل المشاكل والصراعات بين العمال بطرق ودية.	36

الملحق رقم 3 0 : أسماء المحكمين

الجدول رقم (10) : أسماء المحكمين ووظائفهم

اللقب والإسم	الوظيفة
الدكتور : مبيروك محمد البشير	عميد كلية علوم التسيير وأستاذ محاضر بجامعة جيجل
الدكتور: بوخمم عبد الفتاح	أستاذ محاضر ورئيس المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة
الأستاذ الدكتور: شمام عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة
الأستاذ الدكتور: بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي ونائب عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف
الأستاذ الدكتور: بختي إبراهيم	أستاذ التعليم العالي ومدير مخبر الجامعة والتنمية المحلية المستدامة بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة
الدكتور : العايب رابح	أستاذ محاضر ورئيس قسم علم النفس بجامعة قسنطينة

الملحق 04 : الإستهيبان النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه

إستهارة البحث

أخي العامل/

صممت هذه الاستمارة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي أقوم به لإتمام مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، والذي يدور موضوعها حول:

"أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة"

لذلك آمل أن تتفضل بالإجابة عن الأسئلة المقترحة بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك دون ذكر الإسم واللقب، علما أن المعلومات التي تذكرها ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على حسن التجاوب والتعاون

إسم الطالبة:

لبصير هند

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة 30-34 سنة 35-39 سنة

40-44 سنة 45-49 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى الدراسي: أمي ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي دراسات متخصصة

5- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات 10-14 سنة

15-19 سنة 20-25 سنة 25 سنة فأكثر

6- الأجر: أقل من 15000 دج

من 15000 إلى أقل من 20000 دج من 20000 إلى أقل من 25000 دج

من 25000 إلى أقل من 30000 دج 30000 دج فأكثر

المحور الثاني : قياس مستوى ضغوط العمل

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	ناذرا	أبدا
01	ظروف العمل من حيث (التهووية، الحرارة، الضجيج، الإضاءة...) غير ملائمة.					
02	ظروف العمل غير الملائمة لا تساعدني على العمل.					
03	الأجر الذي أتحصل عليه لا يلبي مستلزماتي العائلية.					
04	مهامي في العمل غير محددة بوضوح.					
05	رئيسي المباشر لا يتقبل المهام التي أنجزها.					
06	المهام التي أقوم بها غير مقبولة من طرف زملائي.					
07	حجم العمل الموكل إلي فوق طاقتي البدنية.					
08	العمل الذي أقوم به روتيني وممل.					
09	صراعاتي الشخصية مع زملائي تحول دون انسجامي في مكان العمل.					
10	رئيسي المباشر لا يساعدني على حل مشاكلي الوظيفية.					
11	رئيسي المباشر في الورشة لا يأخذ بعين الإعتبار اقتراحاتي في العمل.					
12	لا تناقش الإدارة الإقتراحات والآراء التي أقدمها بخصوص التسيير (وضع الأهداف).					

المحور الثالث : قياس مستوى الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	ناذرا	أبدا
13	أحرص على الإنضباط والإلتزام بمواقيت العمل الرسمية.					
14	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها.					
15	عند وقوع مشاكل وظيفية أتغيب عن العمل.					

					الظروف التي أعمل فيها تعرضني لحوادث العمل.	16
					تعرضت لحوادث عمل كثيرة منذ التحاقني بالشركة.	17
					أرتدي الملابس الواقية أثناء العمل.	18
					أفضل تغيير ورشة العمل باستمرار.	19
					زملائي يغيرون ورشات عملهم باستمرار.	20
					كثيرا ما أفكر في الإلتحاق بشركة أخرى.	21
					يقدم لي رئيسي عبارات الشكر والتقدير عن أدائي المرضي.	22
					ترتفع معنوياتي عند تقدير رئيسي المباشر لي.	23
					تعطينا الإدارة حوافز ومكافئات تشجيعية عن الأداء المرضي (كالعلاوات والترقيات،...).	24
					أشعر بالرضا عن أدائي لأعمالي في الورشة.	25
					أنا راض عن تقييم رئيسي في الورشة لمردودي الفردي.	26

المحور الرابع : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	ناذرا	أبدا
27	أزول بعض التمارين الرياضية.					
28	أناقش مشاكل العمل مع زملائي ورئيسي.					
29	أعتذر عن المهام التي قد تسبب لي ضغوطا.					
30	أكثر من قراءة القرآن الكريم والأذكار.					
31	أتشاجر وأتجادل مع الآخرين.					
32	توفر الشركة خدمات صحية للعمال.					
33	توفر الشركة خدمات ترفيهية ورياضية للعمال.					
34	توجد برامج تدريبية للعمال على الوقاية من حوادث العمل.					
35	تسعى إدارة الشركة لتحسين ظروف العمل.					
36	تساهم الإدارة في حل المشاكل والصراعات بين العمال بطرق ودية.					

الملخص :

يتأثر سلوك الفرد بمختلف الضغوط التي يواجهها في حياته الشخصية و/أو المهنية، فتعقد الحياة الحديثة وتزايد مسؤوليات الفرد في العمل تنعكس على أدائه لأعماله وقد تحد من قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية. فالعديد من المنظمات تتحمل خسائر كبيرة بسبب ضغوط العمل، لهذا وجب عليها البحث في سبل الحد منها. من هنا ركز هذا البحث على دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال.

من أجل معالجة هذه الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف أهم ضغوط العمل التي تواجه العمال وتحليل مصادرها للوصول إلى فهم كيفية تأثيرها على أدائهم الوظيفي، حيث تم التوصل إلى أنه ليست كل الضغوط سلبية وضارة، وإنما هناك قدر منها ضروري لحث الأفراد نحو الأداء الفعال، وإن زادت عن هذا القدر أصبحت سلبية. ويمكن التغلب على السلبية من الضغوط من خلال نوعين من الإستراتيجيات: فردية وتنظيمية.

من أجل جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من خلال كل من الملاحظة، المقابلات والاستبيان لأفراد العينة بشركة الخزف الصحي بالميلية، وتم تحليل هذه البيانات اعتمادا على برنامج SPSS ثم التعليق عليها والخروج بنتائج، أهمها هو أن مستوى ضغوط العمل الذي يعاني منه عمال الإنتاج متوسط وأنه عمل كحافز لتسجيل مستوى أداء مرتفع. أما فيما يخص الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل فقد خففت من مصادر الضغوط ذات الحجم المرتفع، والتي وافقت هنا ظروف العمل، عبء العمل ثم المشاركة في اتخاذ القرارات. لكن هذه الإستراتيجيات لم تكن كافية لتحسين الأداء، ومن أجل هذا تم تقديم العديد من الاقتراحات لتفعيلها.

الكلمات المفتاحية :

ضغوط العمل، مصادر ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء، مستوى الضغوط، تخفيف ضغوط العمل.

Résumé :

Le comportement de l'individu est influencé par différents stress. Il les affronte dans sa vie privée et /ou professionnelle. La complication de la vie moderne et l'augmentation des responsabilités au travail se répercutent sur la performance et peuvent constituer un handicap pour la réalisation des objectifs organisationnels. De ce fait, un certain nombre d'organisations supportent des pertes énormes en raison du stress au travail et cherche des voies pour le surmonter. A partir de là, on cherche à étudier l'étendue de l'impact du stress au travail sur la performance fonctionnelle des travailleurs.

Pour traiter cette problématique, on a utilisé la méthode de l'analyse descriptive pour décrire les principaux stress que les travailleurs affrontent, analyser ses sources pour comprendre comment il influe sur leur comportement fonctionnels. Les chercheurs ont arrivé à la conclusion que tous les stress ne sont pas nécessairement négatifs et qu'une partie est même nécessaire pour motiver les travailleurs vers une performance efficace, mais s'il dépasse ce seuil il devient négatif, vient nécessaire grâce à deux types de stratégies : la stratégie individuelle et la stratégie organisationnelle.

Pour collecter les données nécessaires à cette, on s'est basé sur l'observation, l'entretien et le questionnaire. Les données recueillies ont été analysées par le programme SPSS qui nous a permis d'aboutir à la conclusion que le niveau du stress dont souffrent les travailleurs de production est de niveau moyen, et constitue un facteur motivant permettant d'enregistrer un niveau de performance élevé. Concernant les stratégies adoptés vis-à-vis du stress, on peut dire qu'elle les a atténué, mais insuffisante pour améliorer la performance des travailleurs. Partant de là, on a proposé un certain nombre de suggestion pratique.

Mots clefs :

Stress au travail, performance fonctionnelle, sources du stress, niveau du stress au travail, diminution de stress, amélioration de la performance fonctionnelle.

Abstract :

Individual's behaviour is influenced by the various stress, he faces in his personnel and /or professional life. Modern life complication and growing responsibilities at work reflects on the individual's work performance and affects his ability to achieve organisational objectives. Lots of organisations bear heavy losses because of job stress. In this context, this thesis sought to study the impact of job stress on the performance of individual workers.

In tackling this topic, a descriptive and analytical approach was adopted and a set of statistical methods were employed. The object was to scrutinize the main job stress that workers frequently encounter at work. Focus was on their impact on the workers' functional performance. The conclusion drawn was that not all job stress was negative and /or harmful. Indeed, some of them were necessary to some extent to stimulate workers to better their performance. The negative effects of job stress could be overcome through individual and organisational strategies.

As to data collection, this study relied on observation, interviews and questionnaires distributed to individual workers sampled out at El Milia Ceramics Company. Data analysis was carried out on the basis of SPSS programme. The results reached indicated that the stress level at the company was medium and it helped motivate the production workers to achieve higher performance. As to the strategies adopted to deal with job stress, company seemed to have succeeded in reducing high job stress linked to working conditions and decision taking. However, these strategies were insufficient to improve performance. In this context, a number of proposals were advanced to make it more effective.

Key words :

Job stress, job stress sources, functional performance, performance improvement, stress alleviation.