

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



الموضوع

الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة  
من عمال المؤسسة الوطنية للطاقة والنقل  
دراسة ميدانية بحاسي الرمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم

تحت اشراف الدكتورة:

شارف سعدية

من اعداد الطالب:

• دراوي بلحاج

السنة الجامعية 2022/2021

# شكر و عرفان

نحمد الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع و الذي جاء ثمرة جهد طويل راجين من الله تعالى أن يجعله خيرا و سعادة لمن يسلك درب العلم. بأصدق المشاعر وبأشدّ الكلمات الطيبة النابعة من قلب وفيّ، أقدم شكري وامتناني لمن كانوا سببا في استمرار واستكمال مسيرة تكويني، من وقفوا معي بأشدّ الظروف ومن حفزوني على المثابرة والاستمرار وعدم اليأس، أقدم لكم أجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالاحترام والتقدير لكم. إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث بدون استثناء، شكر الله لهم جميعا. الذين شرفونا بحضورهم.

كما يسرني بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة و أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص الأستاذة الفاضلة (شارف سعدية) على مساندتي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن شكري موجه لإدارة كلية العلوم الاجتماعية وقسم علم النفس.



# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه لا نحصى ثناء عليك أنت كما أثنيت على  
نفسك خلقت ف أبدعت و أعطيت ف أفضت ف لا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك و  
صلى اللهم و سلم على اشرف خلقك محمد ابن عبد الله خير من علم و أفضل من نصح  
خاتم الأنبياء و المرسلين

أرسل بقلبي ثم بقلمي بخطوط براقه لأمعة أسمى آيات الاحترام والمحبة والشكر  
إلى أول اسمين نطقت بهما شفقتي إلى من أمرني ربي بطاعتها والداي  
إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها من سهرت الليالي من أجلي من تشاركني  
أفراحي وأحزاني نبع العطف والحنان وأجمل ابتسامة في حياتي إلى أعظم امرأة في  
الوجود أمي الغالية

إلى من علمني الدنيا كفاح و صلاحها علم و نجاح الذي لم يبخل عليا بشيء و سعى  
لأجل راحتي و نجاحي إلى أروع و أعز رجل في كون أبي عزيز حفظكم الله لي و أطال في  
أعماركم.

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار أخوتي أحباء و لكل من نسيهم القلم و حفصهم  
القلب.

إليكم أهدي هذا العمل المتواضع رجياً من الله عز وجل أن يوفقني لما فيه الخير.

## دراوي بلحاج

## 1 ملخص الدراسة:

باللغة العربية:

تم اختيار هذا الموضوع لأنه يمس جانب من جوانب التنظيم، كما أنه يندرج تحت اهتمامي بقطاع عمومي خدماتي، حيث تكمن أهميته في خصوصية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وما يعترضه من الضغوط المهنية.

أما الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة طبيعة علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي للموظفين المؤسسة سوناطراك، وذلك بتحديد علاقة صراع الدور والأداء الوظيفي لدى المؤسسة سوناطراك، بالإضافة إلى تأثير بيئة العمل الداخلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة سوناطراك.

استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على الاستبيان وقد تم القيام بالمسح شامل لمفردات مجتمع المدروس، حيث وزع الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك البالغ عددهم 21 موظفا إداري ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لا توجد علاقة بين ضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى الموظفين، ومن خلال النتائج تبين ان الضغط المهني ناتج عن الظروف البيئية داخل المؤسسة مع إحساس إداريين البروتين و كثرة المهام و تدني الأجور و هذا يؤثر على رضا العامل و تراجع دافعيته في العمل.

This topic was chosen because it touches on an aspect of regulation, and it also falls under

My interest in a public service sector, as its importance lies in the specificity of the job performance of administrative employees and the professional pressures they encounter.

The main objective of this study is to know the nature of the relationship of occupational pressures with the job performance of Sonatrach employees, by defining the relationship of role conflict and job performance at the Sonatrach organization, in addition to the impact of the internal work environment on the level of job performance among the administrative staff of the Sonatrach organization.

The descriptive correlative approach was used based on the questionnaire. A comprehensive survey of the vocabulary of the studied community was carried out. The questionnaire was distributed to a sample of Sonatrach's 21 administrative employees. The most important findings of the study are:

There is no relationship between occupational pressures and job performance among employees, and through the results it was found that occupational pressure is caused by environmental conditions within the organization, with administrators feeling protein, many tasks and low wages, and this affects the worker's satisfaction and the decline in his motivation at work.

# الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	الاهداء
1	مقدمة
الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة	
06	1- الاشكالية:
08	2- الفرضيات
09	3- دوافع و الاسباب اختيار الموضوع
10	4- أهداف الدراسة
10	5- أهمية الدراسة
11	6- تحديد المفاهيم و المصطلحات
23	7- الدراسات السابقة
34	الخلاصة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للضغوط المهنية	
36	تمهيد
37	1- أهمية دراسة الضغوط المهنية

38	2- أنواع الضغوط المهنية
39	3- مراحل الضغوط المهنية
41	4- عناصر دراسة الضغوط المهنية
42	5- مصادر الضغوط المهنية
46	6- إدارة الضغوط المهنية
48	7- النماذج المفسرة للضغوط المهنية
54	الخلاصة
<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>	
56	تمهيد:
57	1- مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته
57	1.1: مفهوم الأداء الوظيفي
58	2.1: عناصر الأداء الوظيفي
59	3.1: محددات الأداء الوظيفي
61	2- أهداف تقييم الأداء
62	3- معدلات ومعايير الأداء
62	1.3: معايير الأداء و استخداماته

64	2.3: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
74	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الاجراءات الدراسة الميدانية	
76	المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية
76	المطلب الأول: تعريف شركة سوناطراك
77	المطلب الثاني: تحديد المجال الزمني و المكاني للدراسة
78	المطلب الثالث: عينة الدراسة
78	المطلب الرابع: أدوات وأساليب جمع البيانات
الفصل الخامس: مناقشة فرضيات الدراسة	
89	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة
89	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
90	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
90	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
91	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
92	استنتاج عام للفرضيات
94	خاتمة
	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
39	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	.1
45	الفرق بين الشخصية نمط (أ) ونمط الشخصية (ب)	.2
89	يوضح العلاقة بين الضغط المهني والأداء	.3
89	يوضح الفرق بين الجنسين في الضغط المهني لدى عينة الدراسة	.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
41	مراحل الضغوط المهنية	.1
49	نموذج سيلاي للضغوط المهنية	.2
50	نموذج ميتشفن للضغوط المهنية	.3
51	نموذج Gibson للضغوط المهنية	.4

52	نموذج كينيكي كرايترز للضغوط المهنية	.5
53	نموذج بيير ونبومان	.6
73	مشكلات وأخطاء تقييم الأداء	.7

# المقدمة

## مقدمة

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المهنية المفروضة على الأفراد حيث تسعى الإدارة لمواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار ومما يساعد على ذلك إدارة الضغوط المهنية التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الدافعية وتعزيز انتماء العاملين للمؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة وبالتالي رضا العاملين ورفع الكفاءة بما أن الفرد يقضي معظم وقته في عمله ويتم هذا العمل في جهات مختلفة قد تكون الجامعة أو المصنع أو المستشفى أو غير ذلك ووجود الفرد في هذه المؤسسات يقتضي أن يعيش هذا الفرد (العامل) في بيئة تملئ عليه شروطها وتفرض عليه نوعاً من القلق أو التوتر، فالتأقلم مع طبيعة العمل داخل هذه المؤسسة والأعمال الملقاة على عاتقه، ولكي ينجز عمله وغير ذلك، كل هذا يخلق مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدراته على انجاز العمل على أكمل وجه.

قد لا يشعر جميع العاملين بالضيق والتوتر من الضغوط المهنية بل قد يستجيب بعضهم بشكل ايجابي ويستمتعون بالتحدي ولكن زيادة التوتر إلى مستويات عالية يؤدي إلى نتائج سلبية مثل إصابات العمال بأمراض مهنية كالارهاق والتعب كل هذا يعود بنتائج سلبية على صحة العاملين وعلى أدائهم الوظيفي.

وتعتبر الضغوط المهنية من أبرز الموضوعات التي لقيت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمفكرين في موضوع السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية فالضغوط المهنية تؤثر على حسن أداء

العاملين ورضاهم.

ويعود الاهتمام المتزايد من الباحثين في مجالات عديدة بموضوع الضغوط المهنية نتيجة لأثار السلبية التي يخلفها على العامل مثل الاكتئاب وضغط الدم وأمراض القلب، كما أن له أثار سلبية تنعكس على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأرائهم داخل العمل ذلك بشعور العامل بعدم الانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها.

أي أن لكل من الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تؤثر على سلوكيات الأفراد لذلك فإنه من المتوقع وجود علاقة بينهما وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال دراستنا هذه.

ومن هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى جانبين رئيسيين الأول يتمثل في الاطار النظري للدراسة الثاني الجانب الميداني حيث تم تقسيم الاطار النظري إلى أربعة فصول.

الفصل الأول: وهو فصل تمهيدي خاص بالاطار العام للدراسة وما يتعلق به من دوافع اختبار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة والاشكالية وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى الدراسة السابقة وتحديد المفاهيم الدراسية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى المتغير الأول لدراسة وهو الضغوط المهنية وقد تضمن على عدة عناصر مثل أهمية الضغوط المهنية ، أنواع الضغوط المهنية، مصادر الضغوط المهنية، مراحل الضغوط المهنية، الأثار المترتبة عن الضغوط المهنية، إدارة الضغوط المهنية بالإضافة إلى النماذج المفسرة لضغوط المهنية.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى المتغير الثاني لدراسة وهو الأداء الوظيفي وقد تناولنا فيه محددات

الأداء عناصر الأداء، أنواعه، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقييم الأداء الوظيفي الذي تناولنا فيه تعريفه، أهميته، أهدافه، خصائصه، أسس ومبادئ تقييم الأداء، وخطواته طرق اتجاهات مشكلات وأخطاء التقييم، مقترحات، العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

أما الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين:

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة، المنهج المستخدم عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء كل من الفرضيات، الدراسات السابقة، النظريات المتبناة، كما تناولنا فيه النتائج العامة للدراسة وكذا التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## 1: الإشكالية

إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات علمية وتكنولوجية انعكست ايجابا في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية بينما هذه التطورات والتغيرات المتسارعة أنتجت ضغوط مختلفة أثرت سلبا على الفرد المعاصر، وبذلك أصبحت الضغوط التي يتعرض لها الأفراد على اختلاف مجالات نشاطهم ومستوياتهم في سلم التدرج الاجتماعية والتنظيمي سمة العصر، وبالتالي كان لزاما على المؤسسات والأفراد على حد سواء التعايش مع هذه الضغوط ومحاولة الحد منها قدر الامكان عن طريق جملة من الآليات والاستراتيجيات الهادفة إلى تقليل آثارها السلبية على المستوى الفردي والجماعي.

تعد المؤسسة كيان اجتماعي يسعى لتحقيق أهداف معينة، وبما أن لكل كيان عصب فعصب المؤسسة هم أفرادها، فالأفراد هم أساس البناء الاجتماعي للمؤسسة وبهم تتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها، وفي منحنى تحقيق هذه الأهداف تعترض الأفراد العاملين جملة من الصعوبات والعراقيل، تتجلى في شكل ضغوط وتوترات نفسية مختلفة، هذه الضغوط هي نتاج عوامل عدة كانت وراء بروزها على المستوى المؤسسي، فقد يتعرض الفرد للضغوط نفسية نتيجة احتكاكه الدائم بزملائه في العمل، أو توتر العلاقة بينه وبين رؤسائه، أو بسبب تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة للمؤسسة، أو عدم وضوح الأدوار التي يؤديها أو كثرتها، إضافة إلى الظروف الفيزيائية المختلفة والتي لا تساعد على العمل براحة أكثر.

على هذا الاساس فقد حظي موضوع الضغوط المهنية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في حقول معرفية مختلفة كالعلوم الادارية والعلوم السلوكية وعلم الاجتماع خاصة في الدول المتقدمة التي تعطي للمورد البشري الأهمية القصوى داخل بيئة العمل في العقود الأخيرة، محاولين التقصي والكشف عن أهم العوامل المؤدية لشعور الأفراد العاملين بالضغط والتوتر وانخفاض روحهم المعنوية وتدني مستوى الدافعية لديهم، وايجاد الحلول والبدائل التي تهدف إلى التقليل أو الحد من هذه الضغوط والتوترات التي يتعرض لها العمال وهي أهم التحديات التي تواجه هؤلاء الباحثين وأصحاب المؤسسات على حد سواء.

وبالرجوع إلى الفرد العامل في المؤسسة فإنه يعد الفاعل الأساسي له دور حاسم في نجاح المؤسسات من عدمه، كان لزاما على القائمين على هذه المؤسسات على اختلاف حجمها ومجالات نشاطها الاهتمام به ليس فقط على المستوى الفني والتقني عن طريق برامج التدريب والتمكين، بل لابد من إيجاد طرق واستراتيجيات معينة تستهدف الجانب النفسي والاجتماعي للفرد العامل في بيئة العمل، كآلية تهدف إلى رفع الروح المعنوية وإشباع حاجات الأفراد المختلفة وتوفير مناخ تنظيمي يساهم في خلق الدافعية لديهم بما ينعكس إيجابا على سلوكياته وممارساته داخل محيط المؤسسة الداخلي، وعلى مستوى كفاءة أدائه في القيام بالمهام والأدوار المنوطة به، وهذا ما يتطلبه الأداء المتميز، فالجانب النفسي والاجتماعي له دور محوري في تحريك الدافعية الأفراد نحو الانجاز بالكفاءة المطلوبة، وبهذا تتحقق الأهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها والذي يسمح لها بالنمو والتطور والحفاظ على توازنها واستقرارها واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق ارتأيت الوقوف عند هذه الظاهرة التي تكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسات الجزائرية ولذلك سأتناول في دراستي هذه طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة شركة سوناطراك وذلك لأنها مؤسسة تتسم بكثرة الضغوط المهنية نظرا لوجود الكثير من الخدمات، وبناءا على هذا سنقوم بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مستوى الضغوط المهنية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

**2: فرضيات الدراسة:**

• **الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى العاملين

بمؤسسة سوناطراك.

• **الفرضيات الفرعية:**

- توجد فروق دالة إحصائيا في درجات الضغط المهني لدى عمال شركة سوناطراك حسب الجنس.

- توجد فروق دالة إحصائيا في درجات الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سوناطراك حسب الجنس.

- توجد فروق دالة إحصائيا في درجات الضغط المهني لدى عمال شركة سوناطراك حسب الحالة الاجتماعية.

- توجد فروق دالة إحصائية في درجات الأداء الوظيفي لدى عمال شركة سوناطراك الحالة الاجتماعية.

### 3: دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

#### ❖ الدوافع الذاتية:

- إهتمامي الشخصي بموضوع الضغوط المهنية وعلاقته بالأداء الوظيفي أكثر من غيره من المواضيع الأخرى.
- رغبتني الشخصية في توسيع معارفي في هذا الموضوع.
- محاولتي كشف العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.
- محاولة التعرف على الضغوط المهنية التي يتعرض لها العمال في المؤسسة الجزائرية.
- طموحي لكسب رصيد معرفي يسمح لي بالاستفادة منه في مشوراني المهني.
- تحسيس المسؤولين بالآثار السلبية لضغوط المهنية على الأداء الوظيفي.

#### ❖ الدوافع الموضوعية:

- ارتباط موضوع دراستي بالتخصص (تنظيم وعمل).
- محاولتي معرفة الآثار النفسية والاجتماعية الناجمة عن الضغوط المهنية.
- اثراء المكتبة الجامعية بمعارف جديدة حول الضغوط المهنية والأداء الوظيفي وذلك في محاولة رفع الوعي لمواجهة مثل هذه الظواهر.

## 4: أهداف الدراسة

- محاولتي معرفة ما مدى تأثير ظروف العمل غير المناسبة إلى انخفاض رضا العاملين داخل المؤسسة.
- الكشف عن أعباء العمل التي تقلل من كفاءة العاملين داخل المؤسسة.
- الوصول إلى تجريب الفرضيات وجعلها حقائق تستخدم لأغراض علمية.
- محاولتي ربط البحوث الاجتماعية بالواقع المؤسسي.
- محاولتي الوصول إلى نتائج ونصائح للتقليل من مسببات الضغوط المهنية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

## 5: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة والمهمة في عدة مجالات وخاصة في مجال الإدارة باعتبار الجامعة إحدى المؤسسات الهامة أو الركيزة الأساسية والتي تقوم بالعديد من المهام، وبالتالي فإن العاملين في هذه الإدارة يتعرضون للكثير من الضغوطات متعددة المصادر.
- محاولة هذه الدراسة إعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر وأسباب ضغوط العمل المهنية.
- إبراز الآثار التي تخلفها هذه الضغوط على أداء العاملين داخل المؤسسة.

## 6: تحديد المفاهيم و المصطلحات

### - مفهوم الضغوط المهنية:

#### • مفهوم الضغط:

- لغة: " من ضغط، يضغط، ضغطاً، الشيء بمعنى اعتصاره حتى تضائل حجمه، وعليه

فالضغط هو العصر، القهر، الاضطراب، ضغط عليه بمعنى تشدد".<sup>1</sup>

- اصطلاحاً: " ترجع كلمة الضغوط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (stringere) والتي تعني

يسحب بشد (to draw tight)، وظهرت كلمة ضغط في القرن 18 لتعني الاكراه، وقسر، وجهد

قوي وتوتر لدى الفرد أو أعضاء الجسم وقواه العقلية".<sup>2</sup>

كما يعرف الدكتور هانز سيلاي الضغط بأنه " استجابة جدية غير محددة لمطلب معين"<sup>3</sup>

ويعرف الضغط " أنه ناتج عن الصراع المرتبط بالمشرفين ومقيمي الأداء وأيضاً الناتج عن

العلاقات الشخصية المتداخلة والتي تكون معرفة الأداء ومؤخرة كل المشكلات المطروحة"<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة لضغط تبين أنها تتشابه من خلال ارجاع الضغط إلى حالة نفسية

تؤثر على الفرد وسلوكه، كما أنها تختلف في أن الضغط يتسبب في أحداث اختلالات ناتجة عن

عوامل خارجية أو داخلية بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للفرد.

1- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 1979، ص588.

2- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص283.

3- أحمد ماهر: كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2003، ص85.

4- سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الاسكندرية، ط1، 2005، ص267.

• مفهوم المهنة:

-لغة: " من عمل، عملا، وأعمالا، اشتغل، زاول مهنة، قام بعمل، وهي نقيض تعطل ويقال عمل الشيء، صنعه، وعمل الدور، أداه<sup>1</sup> "

وهو المهنة والفعل جمعه أعمال وأعماله وأستعمله غير واعتمل عمل بنفسه ولغة المهنة والفعل عن قصد.

-اصطلاحا: " مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية<sup>2</sup>."

• ضغوط المهنية:

يعرف كل من **french – Rogenset Cobb** الضغط المهني بأنه: "عدم الموازنة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله<sup>3</sup>."

يعرف **سيزلاف** الضغط المهني بأنه: " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه<sup>4</sup>."

يعرف **سمير عسكر** الضغط المهني بأنه: " هو مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد، أو ردود فعل أثناء مواجهة للمواقف المحيطة التي تمثل تهديد له<sup>5</sup>."

1- حزيق إلياس: المجاني المصور، دار المجاني، ط2، لبنان، 2000، ص537.  
2- محمد عبد الغني، تحليل النص الأدبي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص49.  
3- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2005، ص160.  
4- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص170.  
5- سمير عسكر: متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الامارات العربية المتحدة، الإدارة العاصمة الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد 60، 1988، ص66.

يعرف محمد اسماعيل بلال الضغط المهني بأنه: " حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فيحدث تغيير في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"<sup>1</sup>.

يعرف لوثنانز الضغط المهني بأنه: " الاستجابة لموفق أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة "<sup>2</sup>.

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن الباحثين لم يتفقوا حول تعريف محدد لمصطلح ضغوط المهنية حيث يرى البعض أن الضغوط المهنية تعتبر احدى المثيرات أو المنبهات التي توجد في بيئة العمل وبالتالي تأثر على الفرد، ويراه آخرون أنه الاستجابة التي يتخذها الانسان نحو مسبب الضغط والذي يتمثل في تغيير في شكل العامل أو نفسيته أو سلوكه.

ويتفق حول تعريف الضغط المهني وذلك من خلال قول الباحثين بأن الضغط المهني هي تفاعل بين العوامل المثيرة للضغوط والاستجابة له وأن الضغوط المهنية تتكون من ثلاث عناصر:

- المثيرات أو مسببات الضغوط.
- الاستجابة ورد الفعل.
- التفاعل حيث لا يحدث الضغط بدون تفاعل.

<sup>1</sup>- محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2008، ص41.  
<sup>2</sup>- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص107.

(ومن مؤشرات: ظروف العمل، القلق، الإحباط، التعب، الإجهاد).

بعض المفاهيم ذات الصلة بالضغط المهنية:

• ظروف العمل:

يعرفها خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، بأنها: "طبيعة الظروف التي يعمل بها الفرد، والمؤشرات المتعلقة بها كضوضاء والزحام والرطوبة والتهوية والحرارة والنظافة... إلخ، ويدخل في نطاقها المخاطرة أو الحوادث التي يحتمل أن يتعرض لها الفرد أثناء العمل<sup>1</sup>.

مما سبق يتضح أن ظروف العمل تكون نتيجة جملة مؤشرات موجودة في بيئة العمل.

يعرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ظروف العمل بأنها: "الظروف التي يؤدي

شاغل الوظيفة مهامه، ونسبة تواجهه فيها من فترة عمله الاجمالي، سواءا كانت داخل المكاتب

والورش أو في بيئة العمل الخارجية، وتعرضه للحرارة والرطوبة والغبار وغيرها من الظروف

المناخية كأحد عوامل تقييم الوظيفة.<sup>2</sup>

- التعريف الاجرائي:

ظروف العمل هي مجموعة من الظروف المناخية السائدة في بيئة العمل والتي يتعرض لها الأفراد

أثناء العمل و هو الدرجة التي يتصل إليها المفحوص على بناء المقياس.

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص177.

<sup>2</sup>- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003، ص21.

## • القلق:

يعرف المعجم الوسيط القلق على النحو التالي: " قلق الشيء ، حركه وغيره وأزعجه والمقلق الذي

لم يستقر في مكان واحد ولم يستقر على حال، وقلق اضطرب وانزعج فهو قلق، والقلق حالة

إنفعالية تتميز بالخوف مما قد يحدث والمقلق: الشديد والخوف يقال رجل مقلق<sup>1</sup>."

كما عرفته الموسوعة الأمريكية الأكاديمية بقولها " عاطفة غير سارة تتسم بالشعور بأن هناك

ضرر أو أذى غامض وغير محدد<sup>2</sup>."

كما عرفته الموسوعة البريطانية الجديدة بقولها: " الشعور بالفزع أو الخوف أو شر مرتقب، والذي

غالبا ما لا يكون له تبرير واضح<sup>3</sup>."

والقلق هو احساس بترقب خوف غير مريح يصحبه زيادة في نشاط الجهاز العصبي اللاإرادي

والمعوي لكل جسم مثل الدورة الدموية والأوعية والقلب والمعدة والقولون والمصران وحتى الجلد

والرئة والعيون فالقلق هو ترجمة لأعراض جسدية والبيئية المحيطة تشجع ظهور القلق فالعوامل

النفسية والاجتماعية تلعب دورا في نشاط المرض<sup>4</sup>."

ومن هذا يتضح لنا أن وقوع الفرد تحت وطأة القلق بسبب الضغوط المهنية يعتبر نذير بالخطر،

وذلك الخطر الذي يهدد أمن الفرد وسلامته النفسية وتقديره لذاته، واحساسه بالسعادة مما ينعكس

على أداءه في العمل وعلاقته مع زملائه وذلك بصورة سيئة.

1- حامد بن أحمد ضيف الله الغامدي: فاعلية العلاج المعرفي السلوكي في معالجة بعض اضطرابات القلق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2013، ص35.

2- المنظمة العربية للتنمية الادارية: ضغوط وصراعات العمل، مرجع سابق، ص02.

3- نفس المرجع، ص02.

4- عكاشة عبد المنان: دع القلق وعش سعيدا، دار الحضارة، ط1، الجزائر، 2000، ص03.

## - التعريف الاجرائي:

القلق يعتبر نذير بالخطر الذي يهدد أمن وسلامة الفرد النفسية وتقديره لذاته كما يتهدد احساسه بالسعادة والرضا، إذا هو حالة ناجمة عن الخوف و هو الدرجة التي يتصل إليها المفحوص على بناء المقياس.

## • الاحباط:

يعرف الاحباط بأنه: " عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل الناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها<sup>1</sup> ."

عرفته الموسوعة الأمريكية الأكاديمية بقولها " الإعاقة التي تحول الشخص عن سعيه الدؤوب صوب هدفه<sup>2</sup> ."

ويعبر عن إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله<sup>3</sup> ."

ويعرف أيضا بأنه: " منع أو تعويق محاولات الفرد التي يبذلها من أجل اشباع حاجاته ورغباته ويستعمل هذا المصطلح للإشارة إلى الحالة الانفعالية التي تتميز أساسا بالغضب<sup>4</sup> ."

1- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص176.

2- المنظمة العالمية للتنمية الادارية: ضغوط وصراعات العمل، مرجع سابق، ص02.

3- محمد الصرفي: الضغط والقلق الاداري في مؤسسة حورس الدولية، ط1، مصر، 2007، ص47.

4- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2003، ص189.

## • التعب:

تعرفه الموسوعة العالمية بأنه: " استجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف وينتهي الإحساس به عن طريق الراحة"<sup>1</sup>.

## • الاجهاد:

يعرف بأنه: " تأثير على السلوك ينتج عن التعب وهو تأثير مؤقت يزول بعد قسط من الراحة ويطلق على نقص القدرة على الانتاج وذلك بعد استنزاف طاقة العامل في العمل المستمر وقد يكون الاجهاد عقليا أو نفسيا أو بدني"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: " تأثير المجتمع للضغوط والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة"<sup>3</sup>.

## • مفهوم الأداء الوظيفي:

- لغة: " من الفعل أدى أي معنى المشي، مشى ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال فلان أدى الدين أي قضاها، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله"<sup>4</sup>.

1- محمد الصرفي: السلوك الإداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا لطباعة، ط1، الاسكندرية، 2007، ص317.

2- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبية والانترنت، مرجع سابق، ص115.

3- جيرالد روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريف رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، 2004، ص257.

4- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2004، ص219.

- اصطلاحاً: " هو المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبأ به في الاطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد<sup>1</sup> ".

يعرف كيراكيم الأداء الوظيفي: " بأنه تأدية العمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة "<sup>2</sup>.

يعرف حسن راوية محمد الأداء الوظيفي بأنه: "يشير إلى درجة تحقيق واتسام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "<sup>3</sup>.

يعرفه عاشور أحمد حضر على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء "<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الباحثين قد اتفقوا حول تعريف الأداء الوظيفي وذلك بأن الأداء الوظيفي هو محصلة السلوك الانساني وأيضاً ترتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد فهو محصلة للتفاعل بين الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء .

لكنها تختلف في أن الأداء الوظيفي هناك من يراه بأنه يصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد في ممارستهم لوظائفهم.

1- طارق الشريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبية والانترنت، مرجع سابق، ص11.

2- ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص104.

3- حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 1999، ص216.

4- عاشور أحمد حضر: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2005، ص 25-26.

وهناك من يرده إلى أنه الكيفية التي يحقق الفرد بها متطلبات الوظيفة بكفاءة وذلك للوصول إلى أهداف وزيادة انتاجية العمل.

#### • الكفاءة:

الكفاءة هي الخاصية الايجابية للفرد والتي تشهد بقدرته على انجاز بعض المهام.

ويعرف وايت الكفاءة أنها: " مفهوم واسع يعزى إلى قدرة الفرد على التعامل بفاعلية مع البيئة المحيطة ".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا أنها: " الاستطاعة على أداء عمل من الأعمال المهنية أو الجسمية سواء كان هذا العمل فطري أو مكتسب بالتعلم أو الممارسة ".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءة هي المقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات.

#### • الدافعية:

يعرفها طارق طه أنها: " هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد ".<sup>3</sup>

ويعرفها فتحى أحمد دياب عواد بأنها: " هي تعبير عن حاجات يريدها الانسان ويسعى إلى إشباعها ".<sup>4</sup>

1- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث، ط1، الجزائر، 2006، ص197.  
 2- أماني عبد المقصود عبد الوهاب: الكفاءة الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة، مكتبة أنجلو المصرية، جامعة القاهرة، ط1، مصر، 2008، ص14.  
 3- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، درا الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2007، ص302.  
 4- فتحى أحمد دياب عواد: السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص84.

تعرف أيضا بأنها: "العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو اشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما<sup>1</sup>.

### • الرضا الوظيفي:

يعرف مركز البحوث بجامعة (متشيجن) الرضا الوظيفي بأنه: " ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع".

كما عرفه "فروم" الرضا الوظيفي بأنه: " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية وقد ذهب فروم إلى أن هناك خمس عوامل هامة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي: الأجر، الطاقات المبذولة في العمل، انتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية، كما يرى فروم أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر العامة للرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

### • المؤسسة:

تعرف المؤسسة أنها " كيان اجتماعي وتجمع انساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"<sup>3</sup>.  
وتعرف أيضا أنها " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".  
يعرفها مكتب العمل الدولي هي " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي لهذا المكان سجلات مستقلة"<sup>4</sup>.  
وتعرف أيضا على أنها " تجمع للموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف واشباع حاجات أفرادها

<sup>1</sup>- أنيس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011، ص166.

<sup>2</sup>- علي بونونة: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص21.

<sup>3</sup>- نبيل مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص17.

<sup>4</sup>- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، ط1، الجزائر، 2003، ص24.

عن طريق التسيير الفعال والقيادة الناجحة والتحفيز والمشاركة والاتصال<sup>1</sup> ."

نستنتج من التعاريف السابقة أن المؤسسة هي الوحدة التي تجمع الموارد البشرية والمادية وتفاعل بينهما للقيام بأداء جيد.

### 7: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا عينيا لجميع الباحثين والدارسين فهي تعد أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه، وعلى هذا الأساس فإن الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنب الباحث التكرار وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة ومن هذا المنطلق حاولنا تناول أهم الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين حيث قمنا بتصنيفها على أساس موضوع الدراسة مراعيًا التسلسل الزمني.

#### • الدراسة الأولى:

-عنوان الدراسة: الضغوط المهنية لدى الأساتذة وأنواع السند المقدم إليهم من قبل المدرسة.

- زمان ومكان الدراسة: 2001 بكندا.

- صاحب الدراسة: لواز جين "l'oiselle jean" و رواير نيكول "Royer nicol" وآخرون.

- التساؤل الرئيسي: ماهي مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض إليها الأساتذة (عبء العمل

الإمكانيات المادية، الوقت اللازم، العلاقات مع الزملاء).

<sup>1</sup>- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2003، ص24.

- الفرضية العامة: مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض إليها الأساتذة (عبء العمل، الإمكانيات المادية، الوقت اللازم، العلاقات مع الزملاء).
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان.
- عينة الدراسة: 167 مدرسا.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- الأساتذة لديهم مستوى من الضغط يتراوح ما بين المتوسط والمرتفع.
- الأساتذة لديهم مستوى مرتفع من الضغط.
- الضغط كان مرتفعا أو متوسط فيما يخص المحاور الثلاثة الأولى من الاستبيان وهي محور سلوكيات التلاميذ، عبء العمل، نقص الامكانيات.
- مستوى ضعيف أو متوسط فيما يخص المحاور الأخيرين وهما المحور الخاص بالعلاقات مع الزملاء والأولياء ومحور الاعتراف المهني<sup>1</sup>.
- الدراسة الثانية:
- عنوان الدراسة: مصادر الضغط المهني ومؤشراته لدى المعلمين في التعليم (ابتدائي والثانوي والمهني).
- زمان ومكان الدراسة: 2007 الاتحاد الأوروبي.
- صاحب الدراسة: اللجنة النقابية الأوروبية للتعليم.

<sup>1</sup>- شارف خوجة مليكة: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي متوسط، ثانوي) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس المدرسي، جامعة تيزي وزو، 2010، الجزائر، ص17-18.

- التساؤل الرئيسي: ما هي المصادر المسببة للضغط المهني لدى الأساتذة في القطاعات الثلاث (الابتدائي والثانوي والمهني).

- الأسئلة الفرعية:

- هل عبء العمل له علاقة بزيادة الضغط المهني للأساتذة ؟

- هل سوء سير المدرسة ونقص الدعم من طرف الادارة له علاقة بزيادة الضغط ؟

- هل قلة الوسائل الموجودة في المدرسة وسوء المناخ الاجتماعي داخل المدرسة له علاقة

بالضغط المهني للأساتذة ؟

- الفرضية العامة:

المصادر المسببة للضغط المهني لدى الأساتذة في القطاعات الثلاث (الابتدائي، ثانوي، مهني).

- الفرضيات الفرعية:

- عبء العمل له علاقة بزيادة الضغط المهني للأساتذة.

- سوء سير المدرسة ونقص الدعم من طرف الادارة له علاقة بزيادة الضغط.

- قلة الوسائل الموجودة في المدرسة وسوء المناخ.

- الأدوات المستخدمة: الاستبيان.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن ترتيب المصادر المسببة للضغط المهني جاءت بنفس الترتيب لدى جميع القطاعات الثلاث

لكن هناك بعض الاستثناءات فيما يخص مصدر عبء العمل وكثافة العمل الذي جاء في المرتبة

الأولى في التعليم الابتدائي والثانوي في حين جاء في المرتبة الثانية في التعليم المهني أما بالنسبة لمصدر الزيادة في عدد التلاميذ في كل قسم فقد جاء في المرتبة الأولى في التعليم المهني بينما جاء في المرتبة الثالثة في الابتدائي والتعليم الثانوي<sup>1</sup>.

• الدراسة الثالثة:

- عنوان الدراسة: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي.
- زمان ومكان الدراسة: 2008 أوتاد بباكستان.
- صاحب الدراسة: "others and Ribina"
- التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ؟
- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان.
- المنهج المتبع: التحليل الاحصائي والاستدلالي.
- عينة الدراسة: العينة العشوائية البسيطة مكونة من 55 طبيب.
- أهمية الدراسة: كانت أهمية الدراسة في الحاجة إليها بأن مهمة الطب هي وحدة من أهم الأعمال التي تسبب الضغوط اضافة إلى أنها تتضمن ساعات عمل كثيرة.
- نتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup>- حمزة الأحسن: مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد (215،188) جامعة مولود بتيزي وزو، الجزائر، ص199-200.

- الطبيب الذي كان يعاني من ضغوط عديدة كان أداءه الوظيفي ضعيف.
- عوامل ومسببات الضغوط أثرت على الذكور أكثر من الاناث.
- النقص بالموارد والعبء الوظيفي وضعف الاتصالات من أهم الأسباب وراء الضغوط التي واجهها الأطباء<sup>1</sup>.
- الدراسة الرابعة:
- عنوان الدراسة: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم.
- زمان ومكان الدراسة: 2009 الأردن.
- صاحب الدراسة: عيسى ابراهيم المعشى.
- التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة لعناصر ضغوط العمل (عبء العمل، الأجور والمكافآت) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية؟
- الأسئلة الفرعية:
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين عبء العمل وأداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين الأجور والمكافآت وأداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين بيئة العمل وأداء

<sup>1</sup>- لطيف مصلح محمد عايض: مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 38، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2013، ص197.

العاملين؟

- الفرضية العامة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، الأجور والمكافآت) وأداء العاملين.

- نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى وبناء على هذا يتم قبول الفرضية العديمة الأولى والثالثة.

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين المتغيرين المستقلين الأجور والمكافآت وبين العمل من جهة والمتغير التابع وهو الأداء من جهة أخرى ما يعنى رفض الفرضية العديمة الثانية والرابعة وقبول الفرضية البديلة لكل متغير<sup>1</sup>.

• الدراسة الخامسة:

- عنوان الدراسة: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة.

- زمان ومكان الدراسة: 2009 غزة بفلسطين.

- صاحب الدراسة: عبد القادر سعيد بنات.

<sup>1</sup>- عيسى ابراهيم المعشى: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009، الأردن.

- التساؤل الرئيسي: ما أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، غموض الدور،

عبء العمل، ظروف العمل المادية، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي) لدى العاملين شركة

الاتصالات الفلسطينية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية،

السياسية والثقافية) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين حول ضغوط العمل والأداء

الوظيفي تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية،

التخصص...).

- الفرضية العامة: أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، غموض الدور،

عبء العمل...).

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية،....)

والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي

تعزى الخصائص الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التخصص،...).

- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء لدى العاملين بشركة الاتصالات.

- تهدف الدراسة للتوصية بوضع حلول لرفع كفاءة الأداء في الشركة بناء على تحديد ضغوط

العمل على الموظفين.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين في شركة الاتصالات

الفلسطينية.

- التعرف على مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات.

- تهدف الدراسة للتعرف على أثر ضغوط العمل على مستوى أداء الشركة بشكل عام.

- الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبانة.

- المنهج: الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: 400 موظف.

- نتائج الدراسة:

- يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان

الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء ، الهيكل التنظيمي).

- يعرض الموظفون لضغوط مهنية خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الثقافية و

الاقتصادية).

- واستنتج الباحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات الأمان الوظيفي وتقييم الأداء وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية لباقي المجالات.
- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الثقافية، الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية مع الضغوط الاجتماعية<sup>1</sup>.

#### • الدراسة السادسة:

- عنوان الدراسة: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز.
- زمان ومكان الدراسة: 2013 باليمن.
- صاحب الدراسة: عبد اللطيف مصلح محمد غايض.
- التساؤل الرئيسي: ما مدى قدرة منظمات الأعمال عموماً والشركة اليمنية خصوصاً على تقليل ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين فيها وضبط مستواها بشكل يجعلها تساعد في تحسين الأداء الوظيفي بدلاً من انخفاضه ؟
- التساؤلات الفرعية:
- هل توجد الضغوط المهنية أعلى لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز مقاساً بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية ؟

<sup>1</sup>- عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في غدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2009، فلسطين.

- هل يوجد مستوى أعلى من المتوسط لمستوى الأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز مقاسا  
بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية ؟

هل توجد علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز  
وبين مستوى أدائهم الوظيفي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية % 5 فأقل في اجابات عينة الدراسة  
حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز ومستوى أدائهم الوظيفي فيما  
تبعاً لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، عدد  
أفراد الأسرة).

- الفرضية العامة:

مدى قدرة منظمات الاعمال عموماً والشركة اليمنية للغاز خصوصاً على تقليل ضغوط العمل التي  
يتعرض لها العاملين فيها وضبط مستوياتها بشكل يجعلها تساعد في تحسين الأداء الوظيفي بدلاً من  
انخفاضه.

- الفرضيات الفرعية:

- توجد الضغوط المهنية أعلى من المتوسط لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز مقاساً  
بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

- يوجد مستوى أعلى من المتوسط لمستوى الأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز مقاساً  
بالمتوسط الحسابي والنسب المئوية.

- توجد علاقة ارتباط سلبية بين مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز وبين مستوى أدائهم الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % فاقل في إجابات عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز ومستوى أدائهم الوظيفي فيها تبعا لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، عدد افراد الأسرة.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز.

إضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- الأدوات المستخدمة: الاستبانة

- المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي، أسلوب الحصر الشامل.

- عينة الدراسة: 245 عامل وعاملة.

- نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء

الوظيفي تبعا لمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء بعد الوظيفة تبعا لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي وبعدي جماعة العمل وجودة الأداء تبعا لمتغير مؤهل العمل.

## خلاصة الفصل

إن البحث العلمي يمر بعدة مراحل متسلسلة لا بد على الباحث باتباعها ومراعاتها وفق الأسس السليمة والموضوعية.

أهم هذه المراحل اختيار موضوع الدراسة الذي تم استنباطه من الواقع وهو قد يكون مشكلة اجتماعية أو تنظيمية وذلك وفق طرق علمية ابتداء من بناء اطار نظري لموضوع الدراسة وذلك من خلال دوافعنا في اختيار موضوع الدراسة مرورا بأهمية وأهداف الدراسة اضافة إلى تحديد المفاهيم، وأيضا استعرضت الاشكالية الدراسة والفرضيات التي تحتوى على مؤشرات موضوع الدراسة وعرضنا الدراسات التي تناولت موضوعنا، وهذا ما يساعدنا في فهم أكثر للموضوع ومكننا من فهم المراحل التالية في مسار البحث العلمي لنصل في الأخير إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية تساهم في وضع حلول للمشكلات الاجتماعية والتنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لضغوط العمل

**تمهيد:**

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر والذي تصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة وقد أصبح العالم في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات.

إن هذا التغير وما تبعه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية ليا تأثيرها الآنية وعواقبها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، وبالنظر إلى كون البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتعرض العاملون بها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات التي قد تخلف آثار نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد فيه، إذ كثيرا ما يواجه العاملون في المنظمة مواقف وظروف عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الاضطرابات والقلق والاحباط. ما قد يؤثر على حالتهم وعلاقاتهم وبالتالي تنعكس أدائهم الوظيفي، بحيث يرتبط تحقيق هذا الأخير بنوعية الموارد البشرية وقدرتها في أداء مهامها المسندة إليها.

نستعرض في هذا الفصل موضوع الضغوط المهنية حيث سيتم التطرق لأهم النقاط التالية، عناصر دراسة الضغوط المهنية والمراحل وأهمية وأنواع ومصادر والنماذج المفسرة للضغوط المهنية.

### 1: أهمية دراسة الضغوط المهنية

تتبع أهمية دراسة الضغوط فيما يلي:

- تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن التخطيط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط عليها.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الادارية بشكل أفضل<sup>1</sup>.
- زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة الضغوط المهنية والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي توجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الجيدة للسلوكات الادارية للمديرين في كافة مستويات الادارة (عميا- وسطى- تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط<sup>2</sup>.
- من خلال ما تم إستعراضه سابقا نستنتج أن أهمية دراسة الضغوط ليس كما ينظر إليها البعض وذلك بأنها مشكلة لا بد من القضاء عليها، لكن في الحقيقة الضغوط المهنية لا تكون دوما مشكلة بل في بعض الأحيان قد تكون سبب في تفادي الكثير من المشكلات التنظيمية بل وتسهل عمل المنظمة والأفراد على حد سواء، فهي تعمل على تنمية مهارات العامل وزيادة الانتاج وتأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها، أي أن قد تكون الضغوط المهنية سبب ومحفز العمل الجيد وتحسين أداء العاملين داخل المنظمات، ولهذا برزت الحاجة إلى دراسة الضغوط المهنية بالنظر إلى الآثار الايجابية التي قد تتجم عن دراستها، وأيضا الآثار السلبية التي نتقاداتها في المقابل.

<sup>1</sup>- قاسم نايف عمان، نجوى رمضان أحمد: إدارة الوقت مفاهيم-عمليات - تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص127.

<sup>2</sup>- محمد الصرفي: السلوك الاداري (العلاقات الانسانية)، مرجع سابق، ص325.

## 2: أنواع الضغوط المهنية

هناك أنواع متعددة للضغوط المهنية يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، من حيث محور موضوع الضغط.

- وفقاً للأثر: وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط الايجابية والسلبية.

- الضغوط الإيجابية: " وهي الضغوط المفضلة وتكون مهمة وضرورية للموارد البشرية والمنظمة<sup>1</sup> ".

وهي الضغوط المفضلة، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل انجاز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة أو لمنقل إلى موقع وظيفي أفضل، وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى الضغوط المثالية للوظيفة حيث أن الهدف من ايجاد وظيفة فعالة لمضغوط هو أن تستخدمه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة<sup>2</sup>.

وقد أوضح "Forbes" المؤشرات التالية فيما يتعمق بالضغوط الايجابية التي تحدث ارتفاع حجم النشاط، زيادة الدوافع، زيادة القدرة على التصرف، التفاؤل نحو المستقبل، القدرة على إدراك وتحميل المشاكل، تعميم الهدوء وعدم الانفعال والشعور بالإنجاز.

تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة لمفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل ضرر ممكن ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مسؤوليات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات دليل على وجود ضغوط سلبية<sup>3</sup>.

### -الضغوط السلبية:

وهي عكس الضغوط الايجابية، وهي الضغوط الغير مفضلة والغير مرغوبة فيها سواء بالنسبة

لمدير أو للموظفين في مختلف المستويات، تتولد عنها العديد من المؤشرات ومنها:

التشاؤم من المستقبل، احباط الفرد، اليأس، الأداء المنخفض للأفراد داخل بيئة العمل، للامبالاة<sup>4</sup>.

1- عمري وصفي عقيمي: إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص595.

2- محمد الصرفي: الضغط والقلق الإداري، مرجع سابق، ص51-52.

3- محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الانسانية) مرجع سابق، ص219.

4- طارق طه: السلوك التنظيمي بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2007، ص59.

الجدول رقم (1): المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
- الأداء المنخفض.	- الشعور بالإنجاز.
- انخفاض الروح المعنوية.	- زيادة الدوافع.
- التشائم من المستقبل.	- التفاؤل نحو المستقبل.
- الشعور بالقلق واليأس والاحباط	- تعمم الهدوء وعدم الانفعال.

المصدر: من اعداد الطالب.

- من حيث محور موضوع الضغط:
- الضغوط المادية: تتمثل هذه الضغوط في المزايا المادية التي تسعى قوى الضغط لمحصلو عمليا مثل: الأجور والمكافآت.
- الضغوط المعنوية: تتمثل في المناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار وقد يؤدي إلى اضطرابا في تفكيره واهتزاز قدرته على اصدار القرار.
- الضغوط السلوكية: تتمثل في القيود التي توضع على سلوك العامل مثل: النظام والتعميمات<sup>1</sup>. من خلال ما سبق يمكن أن نلاحظ أن هناك عدة تصنيفات لأنواع الضغوط المهنية حسب عدة معايير، وهذا راجع لتنوع الضغوط التي يتعرض لها العامل في بيئة عمله أو خارجها فهناك تصنيفات كثيرة من حيث المصدر، شدتها وتأثيرها فهناك من الضغوط التي تؤثر على العامل والبيئة التي يعمل بها سلبا وتؤدي إلى تدمير علاقات العمل. وقد تكون مرغوبة فتؤدي به إلى زيادة الجهد في العمل وزيادة الأداء وهذا ما يعرف بالضغوط الايجابية.

### 3: مراحل الضغوط المهنية

تمر عملية التعرض للضغوط أربع مراحل رئيسية هي مرحلة التعرض للضغط، مرحلة رد الفعل ومرحلة المقاومة، مرحلة التعب والانهاك.

<sup>1</sup> - نايف محمد التويم: مستويات الضغوط وسبل معالجتها في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية لمعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص27-29.

- **مرحلة التعرض لضغط (مرحلة الانذار المبكر):** ويطلق عليها البعض مرحلة الاحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد للضغط ومن أهم هذه المظاهر: زيادة ضربات القلب، الأعصاب، الضحك الهستيري، سوء استغلال الوقت<sup>1</sup>.
- **مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة لمعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة أو الهروب وذلك في محاولة لمتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط<sup>2</sup>.
- **مرحلة المقاومة:** وهي نتيجة رد الفعل تكتسب أجسامنا قدرا فوق الطبيعي من الطاقة لمقاومة التهديد أو التكيف مع التغيير وتحاول أن ترجع إلى حالتها الطبيعية وهي تسمى طاقة التكيف وعادة ما يكون لتلك الطاقة أثر شديد الفعالية في استعادة الجسم توازنه ولكن هذه الطاقة لا تستمر لوقت طويل<sup>3</sup>.
- **مرحلة التعب والانهاك:** تعبر عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط فتضعف مقاومته، ويكون عرضة للانهاك أماميا ويترتب عن ذلك نتائج سلبية أهمها: الإصابة بأمراض العضوية كالسكر وضغط الدم، الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الانجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة والاكتئاب<sup>4</sup>.

1- خميسي بسمه: ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2005، ص68.

2- عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص173.

3- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص87.

4- توفيق عبد الرحمان: منهج المهارات الاشرافية في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2006، ص25.

الشكل رقم (01): مراحل الضغوط المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب

وعليه نلاحظ أن تعرض العامل لضغوط المهنية يمر بأربعة مراحل الأولى مرحلة التعرض للضغوط المهنية وذلك من خلال مجموعة المظاهر التي تفسر تعرضه لضغوط كزيادة ضربات القلب، الأرق، الأعصاب، الضحك الهستيري... إلخ، وهذا يؤدي طبعاً بالعامل للشعور بالإحباط والاجهاد والتعب في محاولته لتخلص من هذه الضغوط أو في محاولته مقاومتها، إن تعرض العامل لضغوط أمر لا مفر منه، لكن مقاومتها تختلف من عامل لآخر فالعامل قد يستطيع مقاومة الضغوط في بدايتها وقد يستسلم وتؤدي به إلى نتائج سلبية مثل: التعرض لأمراض النفسية والجسدية، وقد تصل الضغوط بالعامل إلى ترك العمل، وهذا بسبب التعب و الإنهاك الذي يجعل من العامل مستنزف كلياً.

#### 4: عناصر دراسة الضغوط المهنية:

تتكون الضغوط المهنية من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة، عنصر التفاعل.

- عنصر المثير: يشمل على الضغوطات والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد

تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.<sup>1</sup>

- **عنصر الاستجابة:** يتكون من ردود الأفعال الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل: الاحباطات والقلق.<sup>2</sup>

- **عنصر التفاعل:** هو النتيجة التي تحدث بسبب التفاعل بين العوامل المثيرة لمضغط، وبين الاستجابة له، هذا التفاعل يحدث خلافاً في التوازن الفيزيولوجي والنفسي للمورد البشري.<sup>3</sup> من خلال ما سبق نلاحظ أن ضغط العمل يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: المثير، الاستجابة والتفاعل، فالعامل في بيئة عمله يتعرض لمؤثرات خارجية ويؤدي بعد ذلك ردود فعل فيزيولوجية قد تكون سلوكية أو نفسية على هذه المؤثرات الخارجية، وبالتالي يحدث تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة وهو الأمر الذي قد يؤثر على الحالة النفسية والجسدية للأفراد بشكل سلبي.

#### 5: مصادر الضغوط المهنية

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة، فمنه ما هو شيء عن العمل الذي يمارسه الفرد أو جماعة العمل، وهناك ما يتعلق بالمنظمة كما أن هناك ما هو مرتبط بحياة الفرد بنفسه ولكن من المؤلف أن الأفراد العاملين أكثر تعرض لضغط فنجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وسنتعرض فيما يلي لأهم مسببات الضغوط المهنية.

- **المصادر المتعمقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:**

- **صراع الدور:** يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد تحت أكثر من قيادة وتلقى أوامره من أكثر من رئيس مطالبين بوظائف متناقضة، كما لاحظ أيضاً أن هناك علاقة وثيقة بين صراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أولاً يعتقد أنها جزء من عمل وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات يتكون من: تعارض أولويات مطالب العمل، تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات

1- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004، ص337.

2- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2001، ص285.

3- وليم عبد المحسن الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص39.

المنظمة.<sup>1</sup>

- **غموض الدور:** يمثل غموض الدور عدم التأكل فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد ومتى كيف يمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية:

مسؤولية الفرد، القواعد، مصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية، الأمان الوظيفي وهناك إحتمالاً أكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما تحدث تغييرات تكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، يخفي المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة لمسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة ليم.<sup>2</sup>

مما سبق يتضح أن صراع الدور يظهر في أكثر من صورة وذلك يكون صراع الدور سببه شخص واحد أي يكون الفرد تحت توقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص، فقد يواجه الفرد العامل لوحده صراع في الدور، وأيضاً هناك صراع الدور يكون مصدره أكثر من شخص وهذا النوع يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخص أو أكثر في نفس الوقت فمثلاً: قد يتوقع مدير الشركة من الأفراد الذين يتم تصنيفهم في الوظائف الفنية على أشخاص لهم كفاءات عالية في حين يتم اختيار أشخاص أقل كفاءة أو معوقين أو مصابي الحرب وهذا بسبب الضغط الذي يتعرض له المدير العام من النقابات أو قانون العمل، وهناك صراع ناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية وهذا يحدث عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته، كما أنه هناك صراع ناتج عن تعدد الأدوار ويحدث هذا الصراع عندما تتعارض في هذه الأدوار مع بعضها البعض ويحدث صراع في الأدوار عندما لا يكون هناك تنسيق بين متطلبات هذه الأدوار.

أما بالنسبة لغموض الدور ممكن أن تجده في أي من المجالات التالية: مسؤوليات الفرد ، قواعد ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد كما أنو هناك احتمال أكثر لحدوث غموض الدور في المنظمات المعقدة وكبيرة الحجم، فغموض الدور يحدث عندما تحدث تغييرات تكنولوجية ضعف أو

<sup>1</sup> - أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال، العصرية بالمنصورة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص101.

<sup>2</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2003، ص403.

عدم إستعاب الفرد لجوانب عمله، دوره، وأهميته في المنظمة، وأيضا عدم ملائمة قدرات الفرد لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها سواء بالزيادة أو بالنقصان.

- **ظروف العمل:** هي الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل وتشتمل على: الازدحام وعدم الخوصصة للموظفين، الضوضاء أو الحرارة والبرودة الشديدة، تلوث الهواء، إنارة غير مناسبة، مخاطر على أمن وسلامة الفرد.<sup>1</sup>

- **الضغوط المهنية الناجمة عن شخصية المورد البشري:** تعرف الشخصية " بأنها ذلك النظام الكامل نسبي والمتكون من الميول والعقلية التي تعتبر مميذا خاصا لمفرد وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص لتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.<sup>2</sup>

وهناك نمطان من الشخصية:

- **النمط (أ):** يتميز الفرد الذي ينتمي إليه بالميل للعمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير، عنيد، غيور، غير صبور، عدواني، حب السيطرة.
- **النمط (ب):** يتميز الفرد الذي ينتمي إليه بالميل لمعمل الجماعي، صبور، هادئ، مسالم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حسين حريم: سلوك الأفراد والجماعات داخل لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص338.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2003، ص115.

<sup>3</sup>- زهير الصباغ: ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، مجلد5، العدد1، 1981، عمان، ص29.

الجدول رقم (02): الفرق بين الشخصية نمط (أ) ونمط الشخصية (ب)

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
- العمل الفردي.	- العمل الجماعي.
- غير صبور.	- صبور.
- عدواني.	- مسالم.
- شخصية تنافسية.	- شخصية غير تنافسية.
- يضع معايير عالية	- يضع معايير مقبولة
للأداء.	للأداء.
- لا يحب الانتظار.	- لا يستعجل النتائج
	والآخرين.

المصدر :من إعداد الطالب باعتماد على طارق طو، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت دار الجامعة الجديدة، ط1، الأزارطية، الإسكندرية، 2007، ص594.

من خلال الجدول رقم(02) يمكننا القول أن نمط الشخصية (أ) يشعر بضغط العمل أكثر من نمط الشخصية (ب)، بالتالي فهو يقع تحت التأثير السلبي للضغوط المهنية أكثر من النمط الثاني فهو معرض لجملة من الأمراض: عدواني، غير صبور، لا يحب الانتظار.

- **اختلال أعباء العمل:** ويقصد بو زيادة أو انخفاض أعباء العمل عن القدر المناسب وتتقسم إلى:

- **زيادة أعباء العمل:** وتعنى قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله، أ، يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي لا تتناسب مع مهاراته ومؤهلاته.

حيث تبين الدراسات أن من يتعرض لعبء عامل من العمل يميلون للتدخين والاصابة بأمراض

القلب أو من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق النفسي والجسمي، كذلك فإن عبء العمل الزائد يؤدي إلى ارتفاع في ضغط الدم والإدمان.<sup>1</sup>

- **إنخفاض أعباء العمل:** ويقصد به أن الفرد له أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الانتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالممل والرتابة، وبالتالي يفتر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي والاثارة في عمله، كما يؤدي إلى إنخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة.<sup>2</sup>

- **متطلبات المهنة:** تختلف الوظائف مثل طبيب غرف الطوارئ، مدير انتاج، أستاذ الجامعة، في درجة الضغط الواقع تحته الموظف ببعض هذه الوظائف لها خاصية ضغط زائد في العمل عن الآخر وبعضها يتطلب اتخاذ قرارات المتابعة الدائمة للألات والمعدات وكذلك التبادل المستمر للمعلومات، مع وجود عوامل مادية غير مرغوب فيها بالإضافة إلى أداء مهام غير محدودة.<sup>3</sup> مما لا شك فيه أن توفر هذه الأسباب ينتج عنها درجة عالية من الارهاق الجسماني أو النفسي لدى الفرد والذي يسبب له ضغوط عمل لمستويات مرتفعة، فزيادة أعباء العمل أو انخفاضها قد تعود إلى أسباب كثيرة كالزيادة في محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية أو العقلية لمفرد، أو عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل والاضطرار للعمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، وأيضا ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانات الفرد الفنية والإدارية.

## 6: إدارة الضغوط المهنية

إدارة الضغوط المهنية لا تقتصر فقط على معالجة الضغوط المهنية، وإنما تشمل أيضا استثارة وتنشيط الضغوط إذا ما كانت خفيفة جدا في المنظمة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وذلك لما للضغوط المختلفة من آثار ونتائج ايجابية وسلبية تمت الاشارة إليها سابقا. إذ يمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية ووسائل تنظيمية.

<sup>1</sup>- محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص59.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص60.

<sup>3</sup>- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص174.

- الوسائل التنظيمية لعلاج الضغوط المهنية: تستطيع المنظمات تخفيف الضغوط المهنية من خلال وسائل وطرق مناسبة ومن بين تلك الطرق والوسائل لعلاج الضغوط المهنية ما يلي:
- تحميل أدوار الأفراد: وتعني الطريقة المستخدمة لتوضيح وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض أرباك الضغوط، وذلك عن طريق سؤال الناس العاملين عن توقعاتهم، وكذلك تحديد نقاط الأرباك أو عدم الانسجام في تلك التوقعات، ومن ثم يقوم هؤلاء العاملون بحل ذلك الأرباك وعدم الانسجام بأنفسهم فتكون النتائج وضوح الإدارة وزيادة و انسجام أدوار العمل للأفراد العاملين أنفسهم.<sup>1</sup>
- تغيير هيكل المنظمة وإعادة تصميم الوظائف: وقال "Greenhan Baro" إعادة تصميم العمل واعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وأعمالاً ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة المعلومات المرتدة، يمكن أن تقلل الضغوط بسبب أن هذه العوامل توفر لمعامل شعوراً بالسيطرة على فعاليات العمل، وتقليل الاعتمادية على الآخرين، ولكن ليس كل العاملين يرغبون في إثراء العمل، وبذلك فإن عملية إعادة تصميم العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص أعمال بمسؤوليات لمعاملين الذين تكون حاجاتهم للنمو متخصصة.<sup>2</sup>
- المؤازرة الاجتماعية: الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة وغزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الألفة بعيداً عن رسميات العمل.
- برامج مساعدة العاملين: وتتضمن هذه الاستراتيجية توفير خدمات طبية وعلاجية لمعاملين وتقديم الاجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الأطباء والأخصائيين النفسيين.<sup>3</sup> من خلال ما سبق نذكر أنه في محاولة علاج الضغوط المهنية على مستوى الفرد يتوقف على الجهود التي يبذلها للسيطرة على الضغوط والحد منها، لابد من معرفته لمسببات الضغوط ومصادرها حتى يتمكن الفرد من مقاومتها أو التقليل منها لأن نجاح الفرد في علاج الضغوط

<sup>1</sup>- سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الادارية والحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص195-196.

<sup>2</sup>- محمد صالح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في وزارة الداخلية في قطاع غزة، 2009، ص27.

<sup>3</sup>- سحراء أنور حسين: مرجع سابق، ص214.

المهنية يساعده في تحقيق قدر من الهدوء والراحة النفسية والجسدية. وفي محاولة لتقليل من الضغوط المهنية يمكن القول أن إدارة الضغوط هي مسؤولية الفرد والمنظمة على حد سواء فالمنظمة ملزمة بإعداد برامج هادفة وهذا في محاولتها معالجة مصادر الضغوط الشائعة في بيئة العمل الداخلية كالعبء الزائد لمعمل وسوء بيئة العمل المادية وسوء العلاقات في العمل وغيرها، وهذا لأجل التقليل من الضغوط أما بالنسبة لمفرد العامل فهو من جهة أخرى لابد أن يتبع الوسائل المناسبة والكفيلة للتخفيف من التوترات التي تواجهه وتعرقل عليه القيام بمهامه الوظيفية، إذن للقضاء على الضغوط المهنية وإدارتها يجب أن تجتمع جهود كل الأفراد داخل المنظمات على حد سواء.

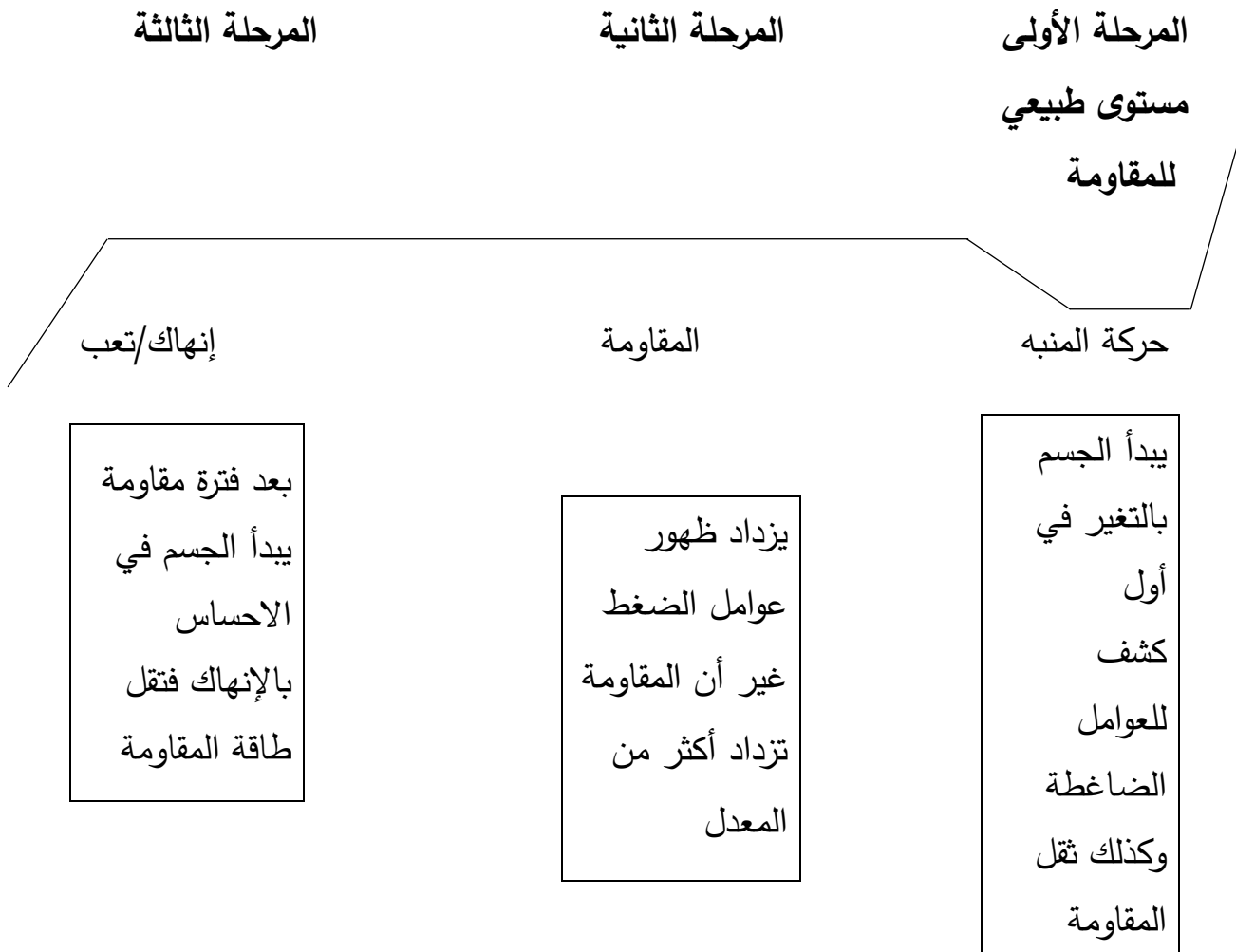
### 7: النماذج المفسرة للضغوط المهنية

لقد كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير الضغوط المهنية التي قام بيها العالم "هانز سيلاي" ولقد شجعت دراساته العديدة من الكتاب والمهتمين بالضغوط وخاصة الضغوط المهنية، ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمام الباحثين من مختلف المجالات والتخصصات النفسية والاجتماعية، التنظيمية والإدارية وغيرها الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج وفيما يلي سنتعرض لأهم هذه النماذج.

- نموذج سيلاي (Selye): يوضح هانز سيلاي في نمودجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استخدام الفرد لمضغوط تمر بثلاثة مراحل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- خديجة عاشور: ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص200.

الشكل رقم (02): نموذج سيلاي للضغوط المهنية



المصدر: خديجة عاشور: الضغوط المهنية النظريات والنماذج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص200.

من خلال نموذج سيلاي نلاحظ أن الضغوط تمر بثلاث مراحل وهي كما يلي:

\* مرحلة التنبيه: وفيما يبدأ الجسم بالتغيير عند كشف العوامل الضاغطة.

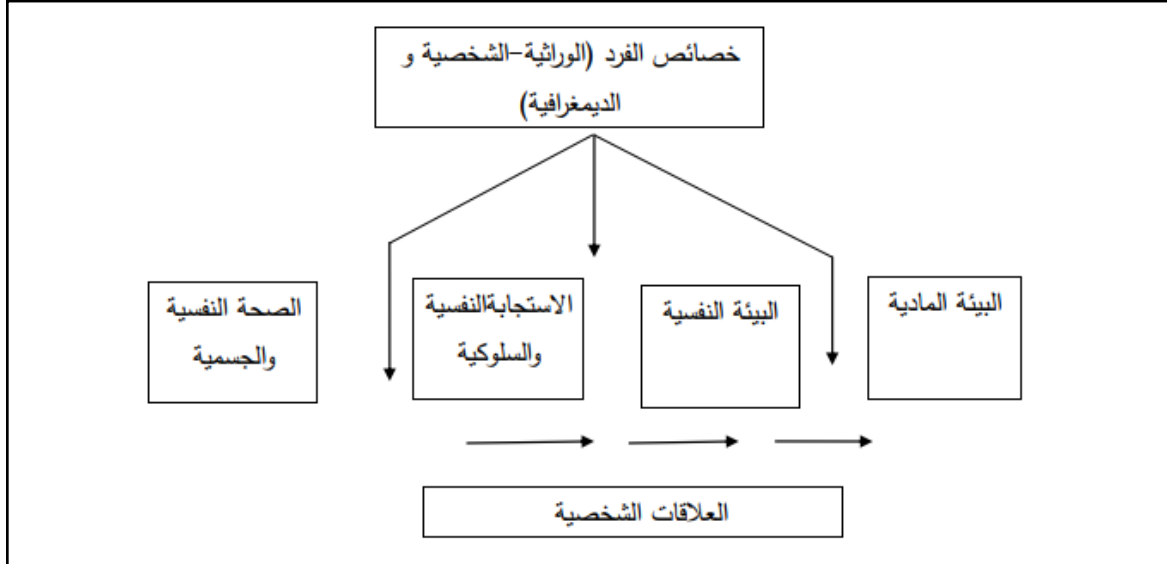
\* مرحلة المقاومة: وفيما يبدأ الجسم بمواجهة هذا الضغط ومحاولة التكيف معها.

\* مرحلة الإنهاك: إن استمرار الجسم في المقاومة يبدأ الجسم بالتعب وتستنزف الطاقة.

- نموذج ميتشفن (توافق الفرد مع البيئة): يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها

مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته، وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): نموذج ميتشفن للضغوط المهنية



المصدر: خديجة عاشور: المرجع السابق، ص 201.

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابة ومن ثم على صحته، وبشكل عام فإن هذا النموذج يركز على الطلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته.

- نموذج Gibson: يوضح نموذج Gibson وزملائه مصادر الضغوط الوظيفية وتأثير إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية، ديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- خديجة عاشور: المرجع السابق، ص 201.

<sup>2</sup>- حسين حریم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 286.

الشكل رقم (04): نموذج Gibson لضغوط المهنية.

عوامل الضغوط في العمل	الفروق الفردية	النتائج الآثار
عوامل ضغوط بيئية المادية: الضوضاء الضوء، الحرارة.	الخصائص السلوك العمر	عدم الموضوعية والقلق
عوامل الضغوط الفردية: صراع الدور غموض الدور.	الجنس مستوى تعليمي	ميل السلوكيات للحوادث
عوامل ضغوط الجماعة علاقات ضعيفة مع الزملاء والرؤساء.	التجارب النفسية أو الفيزيولوجية	فيزيولوجيا ضغط الدم الزائد
عوامل ضغوط التنظيمية ، الحاجة للمشاركة ، هيكل المنظمة.	أو ادراك متطلبات الفرد	صحة جسمية، مرض القلب

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 286.

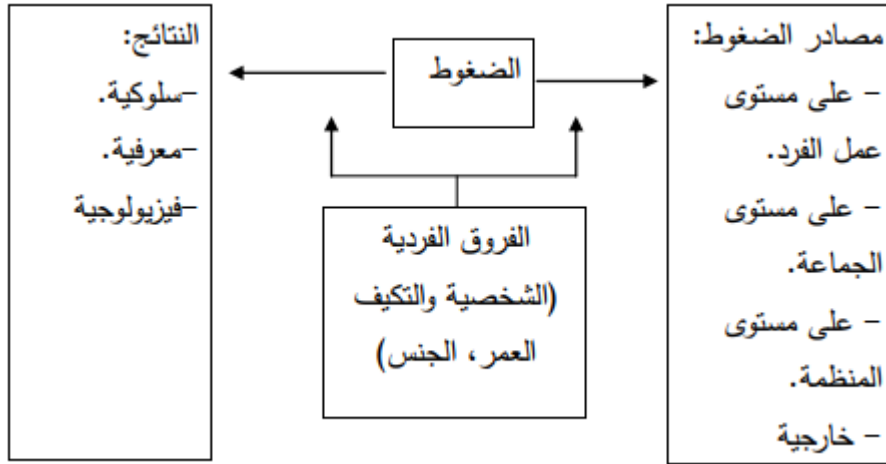
يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية على إرباك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

- نموذج كينيكي كرايتنر: اعتمد في تطوير نموذجها على نموذج john Ivancecich و matteson

- عام 1979، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها) وهناك الفروق الفردية

التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط و نتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (05): نموذج كينيكي كرايترز للضغوط المهنية.



المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 287.

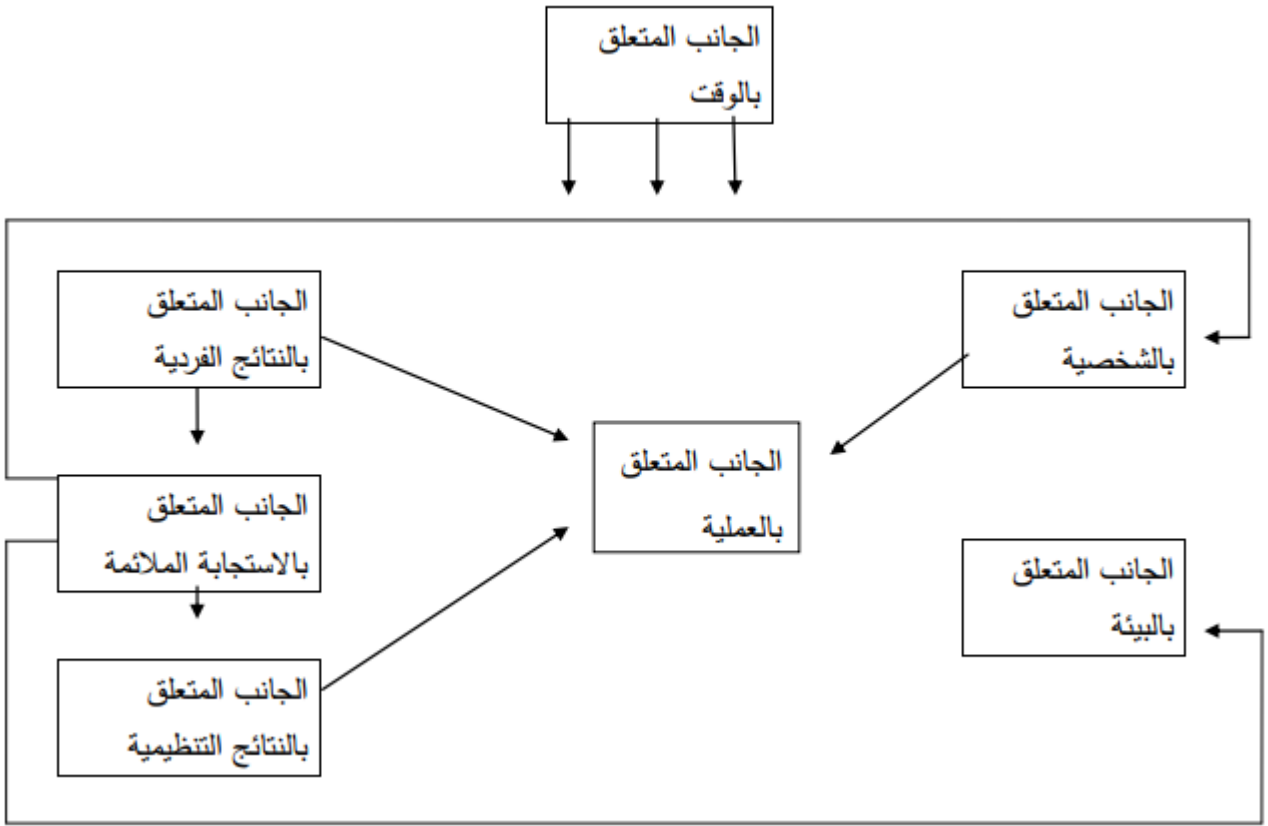
نلاحظ خلال نموذج كينيكي كرايترز أنه يوضح مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، الجماعة المنظمة) والضغوط الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها) وهناك فروق فردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها وأيضا نلاحظ أن النموذج يناقش إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

-نموذج بيبر ونبومان: يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل إنها تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى الضغوط التي تترك أثارها على الفرد والمنظمة مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 286-287.

<sup>2</sup>- خديجة عاشور: المرجع السابق، ص 202.

الشكل رقم(06): نموذج بيبر ونيومان



المصدر: خديجة عاشور: المرجع السابق، ص 203.

من خلال ما سبق نستنتج أن النموذج مصمم ليضم العناصر الجوهرية بالنسبة للضغوط المهنية والعلاقة بين مسببات الضغوط والتوترات التي تصيب الفرد، حيث تم توضيحاً في هذا النموذج من خلال العلاقة بين الجانب البيئي والآثار أو النتائج الانسانية وهي تمثل التفاعل بين هذين الجانبين وهذه العلاقة بين مصادر الضغوط المهنية ونتائجها تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلباً أساسياً في فهم الضغوط المهنية.

إذن بعد نموذج بيبر ونيومان كدليل أو موجه رئيسي في فهم التفكير الاعتيادي بخصوص الضغوط المهنية.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستي لهذا الفصل اتضح لي أن الضغوط المهنية به محصلة تفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعمق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحياة الشخصية والعملية للموارد البشرية والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

**تمهيد:**

تختلف المؤسسات باختلاف أنواعها وامكانياتها فهي تسعى لتحقيق الهدف الأساسي لوجودها وهو الحفاظ على بقائها واستمرارها وتحقيق النجاح خاصة في ظل المنافسة الخارجية وهذا مرهون بمدى فاعلية أفرادها وكفاءتهم في العمل، إذ يعتبر الأداء الوظيفي المقياس الأساسي للحكم على فاعلية الأفراد والمؤسسات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، إضافة إلى ذلك يمكن أن يصبح تقييم الأداء دافعا أساسيا للحوافز والعقاب والتغيير وتطوير الأداء وأيضا أحداث تغييرات داخل المؤسسة، ومن هنا برز الاهتمام بالأداء الوظيفي ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء الوظيفي، حيث يحتل مكانة خاصة داخل المؤسسات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث سنتطرق إلى عناصره، أبعاده، محدداته، أنواعه، والعوامل المؤثرة في الأداء واجراءات تحسينه، والتعرف على كيفية وطرق تقييمه، ختاماً بتوضيح العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.

**1: مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته**

يسعى الباحث في هذا المطلب إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه. بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي .

**1.1: مفهوم الأداء الوظيفي:**

قصد تقديم مفهوم للأداء الوظيفي سيقوم الباحث بإدراج تعريف الأداء الوظيفي، وكذلك سيقومان بشرح أهمية الأداء الوظيفي.

**تعريف الأداء الوظيفي:**

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي :

يعرف الأداء على أنه " النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".

ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني"<sup>1</sup>.

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين

<sup>1</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998، ص267.

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.<sup>3</sup>

## 2.1: عناصر الأداء الوظيفي

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جدا لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

**1 - عناصر الأداء الوظيفي:** يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:<sup>4</sup>

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

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

<sup>1</sup>- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص233.

<sup>2</sup>- كامل برير، إدارة، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنش، لبنان، 1997، ص156.

<sup>3</sup>- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص195.

<sup>4</sup>- أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص34.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### 3.1: محددات الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لأبد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

#### - الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام."

<sup>1</sup>- زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص97-101.

- القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

- الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

- الإدراك:

يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن

يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

## 2: أهداف تقييم الأداء

### \* أهداف خاصة بالمؤسسة:

- المساهمة في إعداد سياسية جيدة للرقابة.
- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف في طريق الربط بين العوائد والكلف.

### \* أهداف خاصة بالعمالين:

- تطوير قدرات ومهارات العمالين.
- تزويد العمالين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.

### \* أهداف خاصة بالمديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه.
  - تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمالين في المؤسسة.<sup>1</sup>
- مما سبق يمكن القول أن أهداف عملية تقييم الأداء هي أهداف عامة وشاملة تحرص من خلالها المنظمة على تحرى الموضوعية والتحكم على مستويات الأداء الفعلي.

<sup>1</sup>- ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص104.

### 3: معدلات ومعايير الأداء

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة الأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة.

### 1.3: معايير الأداء و استخداماته

#### معايير قياس و تقييم الأداء :

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، و المعايير نوعان : " العناصر، و معدلات الأداء"<sup>1</sup>

#### \* العناصر:

و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحل بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص175.

**العناصر نوعان هما:**

- **العناصر الملموسة:** و هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله ..... الخ . فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته. و إتقانه لعمله بشكل صحيحة.

- **العناصر غير ملموسة:** و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و رؤيتها و حكم عليها و مثل هذه الصفات " الأمانة، الذكاء، و التعاون ... الخ.

**\* المعدلات<sup>1</sup> :**

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم إن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

و لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

**أ - المعدلات الكمية:** و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 178.

خلال فترة زمنية محددة مثلا، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية ذات قيمة ملموسة".

**ب - المعدلات النوعية:** و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان ...الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية ذات قيمة غير ملموسة".

**ج - معدلات الكمية النوعية:** و هذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و إتقان.

### 2.3: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم من قبل شخص للحكم على مستوى أداء شخص آخر فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم تؤثر على هذا الحكم وتجعله غير موضوعي وغير عادل (غير حقيقي) وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للعاملين، وهذه الأسباب أو المشكلات غالبا ما تكون ناتجة عن المقوم (معد التقرير) أو من نظام التقييم ونتائجه كما يلي:

**1- الأسباب المتعلقة بمعد التقرير:** إن أهم الأخطاء الناتجة عن الشخص المقيم، تؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم ونتائجه هي كما يلي:

- أ - **اختلاف التقرير باختلاف الغرض:** يتأثر القائم بعملية التقييم بالعرض من التقييم أداء العاملين بحيث أنه إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الرص، أما إذا كان الغرض هو زيادة كفاءة أداء العامل وتحسينه فإن المقيم يكون مشددا ويبيدي نقاط ضعف في أداء المرؤوسين بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية.
- ب - **عدم إهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:** إن عدم إهتمام الرؤساء بإعداد تقارير تقييم المستوى الفعلي لأداء العاملين والنظر إليها بأنها تأدية واجب لا بد منه، يقلل من دقة وموضوعية نواتج التقييم لاحقا بين العاملين وذلك للقصور الموجود في المعلومات حول أدائهم الحقيقي.<sup>1</sup>
- ج - **خطأ الهالة (تعميم الصفات):** يحدث هذا الخطأ حين يبني المشرف تقييمه على أساس أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس فتؤثر على حكمه وتقديره لبقية جوانب الأداء لمختلفة للفرد فإذا وجده جيدا أو ضعيف في خاصية معينة يعتبره جيدا أو ضعيف في بقية الخصائص وهذا الحكم غير منصف وغير عادل في تقييمه للجهد الفعال للعامل وفي اتخاذه لاحقا لمختلف القرارات حول الأقدمية، الأجر والمكافأة، الدورات التدريبية.<sup>2</sup>
- د - **الميل للتساهل أو التشدد:** يعتبر هذا الخطأ من بين الأخطاء الشائعة بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير وبالتالي فوقع المقيم في هذا الخطأ يجعله يضع تقديرات لأداء العاملين أكثر مما يستحقون أو بمستوى أقل مما يستحقون من قبل المقيم، وهذا شيء بعيد كل البعد عن سمة العدالة

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2009، ص395.

<sup>2</sup>- زيد منير عوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص131.

التي يبحث عنها كل العاملين والمنظمة.<sup>1</sup>

هـ - **النزعة المركزية (الاتجاه نحو الوسط):** وهي تقييم الأفراد كلها أو معظمها في وسط القياس

(تقييم الوسط) أي يحدث الخطأ نتيجة لميل المشرفين إلى إعطاء وتقديرات متوسطة لغالبية أو

جميع مرؤوسيههم رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم سواء من حيث المهارات، الجودة،

الاستعداد، القابلية والتعاون، وذلك لعدم قدرة المقيم على التفرقة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف

كما يكون السبب وراء ذلك عدم توافر البيانات أو عدم اهتمام معد التقرير بعملية التقييم أو جهله

بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء غير المقبول.<sup>2</sup>

و - **التحفيز الشخصي:** قد يميل المقيم (أي القائم بعملية تقييم الأداء) إلى عامل أو مجموعة من

العمال فيمنحهم تقديرات جيدة، في مقابل ذلك قد يميل لعدد آخر من العمال ليعطيهم تقييماً لا

يعكس أدائهم وهذا يعود إما للقرابة أو الجنس أو من شابه في الصفات أو الصداقة أو الميل

الشخصي للمرؤوسين.<sup>3</sup>

أما كل من **عبد الغفار حنفي وحسين القزاز** إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع أو

الاضطراب النفسي.<sup>4</sup>

ز - **خطأ الحداثة (تأثر الرؤساء بسلوك وانتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم):**

أغلب الأحيان تعد تقارير تقييم الأداء في نهاية فترة معينة وعادة ما تكون نسبية، والمفروض أن

1- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص233.

2- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص299.

3- هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص156.

4- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1996، ص 619.

تعتبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال الطبية أو البيئية للمرؤوسين طوال السنة بحيث أنه إذا كان سلوك الموظف وأدائه للعمل في الفترة الأخيرة جيدا حصل على تقديرات عالية والعكس صحيح، وهذا غير منصف عند المستوى الحقيقي لأداء العاملين داخل المنظمة.<sup>1</sup>

**ح - الانطباع الشخصي:** إنه من الممكن للرئيس أن يكون انطباعا سريعا أو حكم مسبقا إيجابيا أو سلبيا عن أحد مرؤوسيه دون استناد هذا المقيم إلى أية ضوابط تحكم هذا الانطباع ويتأثر هذا الانطباع بالمظهر العام للمرؤوسين وهدى قدرته على التعبير الشخصي.<sup>2</sup>

**ط - التأثير بالوظيفة أو المركز:** قد يأخذ المقيمون من الوظائف أساس لتقديراتهم المستويات الأداء، بحيث أنه كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عاليا أو مهما، أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، أو إذا كان اسمها خطير أو رنان، فإن المقيم في هذه الحالة يعطي شاغلها تقديرا حسنا، والعكس صحيح.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتبين أن القائمين بإعداد التقارير حول مستويات الأداء وتقديم تقارير تعكس الأداء الفعلي للعاملين، يمكن أن يكونوا بحذ ذاتهم مصدر حكم غير موضوعي نتيجة وقوعهم في أخطاء كثيرة وقد ذكرناها سابقا.

<sup>1</sup>- ناجي لبيتم، رضوان بواب، قضايا سوسيو تنظيمية، الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013، ص171.  
<sup>2</sup>- أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004، ص169.  
<sup>3</sup>- محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص303.

## 2- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

هناك بعض المؤسسات تعاني مشاكل يمكن إرجاعها إلى نظام تقييم الأداء بذاته ومن بينها ما يلي:

أ - **عدم وجود معدلات ومعايير الأداء:** من بين الأسباب والمشاكل التي تحد فعالية وهو

موضوعية نظام التقييم هو عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء تعبير عن الأداء الفعال في مقارنته بالأداء المطلوب، فهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة لكل من الرئيس والمرؤوسين، وأن يشارك المرؤوسين في إعدادها حتى يتاح لهم فرصة معرفة أسس تقييم أدائهم وتزيد ثقتهم بنظام التقييم وبعدها.

ب - **استخدام طريقة التقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** الوظائف تختلف من حيث طبيعتها

ومهامها، وبالتالي فاستخدام طريقة واحدة لتقييم الأداء بمختلف الوظائف داخل المنظمة يجعل نتائج التقييم غير موضوعية وقد يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.<sup>1</sup>

ج - **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح عملية التقييم،

فالنماذج الشاملة والواضحة والسهلة تساعد معد التقرير وتشجعه على تعبئته في وقته وبإتقان في حين أن النماذج المعقدة والغامضة قد تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده ولا مبالاة عند تعبئة وفي الغالب ما ينتج عدم كفاءة النماذج لأسباب نذكر منها:

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص396.

- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية كمهد التقرير.
- عدم تضمن النماذج بتعاريف محدد بعناصر التقييم.
- اشتمال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتمالها على عدد قليل لا يعكس الواضح.
- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.
- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.
- د - **إتجاه بعض المنظمات السرية في التقارير:** قليلة من المنظمات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في تقييم أداء عمالها، كون السرية تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعيفة مما قد يجعله يستمر على أدائه السيئ في حين أنه هناك بعض المنظمات تأخذ بنظام السرية النسبية، وهي إخطار نتائج التقرير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير مرض بهدف تحسين أدائهم.<sup>1</sup>
- بحيث أنه إذا لم يعلم العامل بالتقدير العام لمستوى أدائه الذي وضعتة جهة الادارة فلا فائدة من وضع تقرير مستوى أدائه فالعامل بحاجة لأن يعرف ماذا تتوقع منه الادارة ثم ما حققه فعلا وما هو رأي رئيسه في عمله وما هي نقاط قوته أو نقاط ضعفه حتى يتمكن من معالجة وسد أوجه النقص في كفاءته وتعزيز نواحي التمييز في أدائه، وبالتالي فكل ذلك يتطلب بالضرورة أن تكون لتقارير الأداء صفة علانية هذه الأخيرة مناقشتها مع العاملين تدفع الرؤساء القائمين بالتقدير إلى

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، المرجع السابق، ص396-397.

التزام الدقة والموضوعية والعدالة في تقدير مستوى أداء مرؤوسيه<sup>1</sup>.

وعليه نستنتج أن قيام أي منظمة سرية أو بعلانية تقارير الأداء، إنما يتوقف على عدة أسباب

يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

• أسباب الأخذ بسرية نتائج التقييم: وتتمثل فيما يلي:

- توفر السرية الحرية في تقييم الأداء ولا تخلق حساسية بين المقيم ومن قيم أدائه، وخاصة فيما

إذا كان المقيم هو الرئيس المباشر، فهذه الحساسية قد تؤثر سلبا في العلاقة ما بين الطرفين

وبالتالي على نتائج أدائهم في العمل والشك في عدالتها.

- يزيد إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع من قيم أدائه من الشكاوي والتنظيمات والأمر الذي

يؤدي أيضا إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء المقيمين ومرؤوسهم<sup>2</sup>.

- الحرج من المواجهة الشخصية وجها لوجه بين المقيم بالتقييم لحقيقة نتائج ضعف أدائه.

- نقص المهارات الخاصة بإبلاغ المرؤوس وإقناعه بنتيجة التقييم<sup>3</sup>.

• أسباب الأخذ بعلانية نتائج التقييم: وهي كالتالي:

- لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم (رئيسه أو مشرفه) دون إقناع.

- إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء إذا أنه يزيل الشك

لديهم حول عدالته الذي تخلفه السرية.

- توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس ومرؤوسيه)

<sup>1</sup>- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، د س، ص338-341.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص478.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2007، ص266.

هذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.<sup>1</sup>

**هـ - عدم توفر أوصاف وظيفية:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف

في المنظمة أو الدولة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقويم الأداء، فتوافر

أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم للرؤساء المباشرين بحاجة إلى هذه الأوصاف وخاصة الجيد

منهم.<sup>2</sup>

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أن المقيم معد تقرير التقييم ليس المصدر الوحيد للأخطاء التي

تقع أثناء تقييم الأداء بل يمكن أيضا إرجاع المشاكل والأخطاء التي قد تحدث إلى نظام التقييم

وكيفية القيام به داخل المنظمة ما ينعكس سلبا على مصداقية نتائجه.

### 3- الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

يعد المصدر الذي يضع نظام التقييم المسؤول عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل

تعرقله، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودهما، ومن بين هذه المشاكل ما يلي:

**أ - نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية، وعدم الحرص على وصول

المعلومات المتعلقة بتقييم الأداء لجميع الرؤساء المباشرين قد يكون سببا من أسباب معرفة هؤلاء

الرؤساء بالنظام وأهدافه واختلاف مفاهيمهم لبعض التعبيرات والألفاظ.

**ب - قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيدا فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي

وضعت هذا النظام وذلك بالبحث عن المشاكل التي تعرقل القائمون بهذه العملية والتوصل إلى

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقلي: المرجع السابق، ص428.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص398.

حلول لذلك لأن ترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية معدي التقرير وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما قد يعطي نتائج لا تعكس الواقع الفعلي لأداء.

ولتجنب المشاكل المتعلقة بإدارة نظام التقييم يتوجب على الجهة المسؤولة الأخذ في الاعتبار ما سبق الإشارة إليه، حتى يتم تقييم الأداء الفعلي وتلقي نتائجه بقبول ورضا العاملين.<sup>1</sup>

وبناء على ما تم تقديمه يتبين أنه توجد احتمالات كبيرة للوقوع في الأخطاء عند تقييم الأداء، الأمر الذي يجعل من هذه العملية محل شك في عدالة نتائجه من قبل العاملين فوق المقيمين في هذه الأخطاء التي لا يعطي التقرير الفعلي لمستويات الأداء وما يمكن أن نلاحظه عن هذه الأخطاء التي تواجه تقييم الأداء أنها لم تكن مجتمعة في مرجع معين بل تم التركيز على مجموعة معينة من المشاكل، فلم يكن هناك حديث مجمل على كل الصعوبات التي يمكن أن تعرقل عملية التقييم، لذلك تم اعتماد مجموعة من المراجع كمحاولة للإحاطة بأغلبيتها.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص378-379.

الشكل رقم (07): مشكلات وأخطاء تقييم الأداء



## خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالاً يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

الفصل الرابع  
الاجراءات الدراسية  
الميدانية

## المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية المطلب الأول: تعريف شركة سوناطراك

### 1/ تقديم مؤسسة سوناطراك:

بمقتضى المرسوم رقم (63-491) تم إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتحويل وتسويق المحروقات سوناطراك وذلك بتاريخ 31 ديسمبر 1963 ومعنى كلمة سوناطراك هي "المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات".

وهي الشركة الجزائرية للبحث والاستغلال والنقل عبر القنوات وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. يمتد نشاطها كذلك من خلال قطاعات أخرى مثل توليد الطاقة الكهربائية واستغلال الطاقات المتجددة كمعالجة وتحلية مياه البحر. كما يمتد نشاطها كذلك سواء داخل الوطن من خلال الأنشطة الأربعة الرئيسية للمجمع وهي:

- نشاط المنبع.

- نشاط المصب.

- نشاط النقل عبر القنوات.

- نشاط التسويق.

بالإضافة إلى نشاطها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة وبالتالي فهي أخذت شكل عالمي.

### 2/ مكانة وتطور نشاط مجمع سوناطراك:

حسب ترتيب مجلة "بيتر وليوم انتليجسي ويكي" يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي هي مصنفة من بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم. كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع وغاز البترول المميع وكذا غاز البترول المكثف وهذا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثالثة على الصعيد العالمي في

تصدير الغاز الطبيعي ولقد بلغت أعمالها في قطاع المحروقات سنة 2002 - 20 مليار دولار. كما قدر الناتج الإجمالي لسنة 2004 ب 250 مليون طن وبالتالي فان الشركة تمثل حوالي 30 من الناتج الوطني.

### 3/ مهام وأنشطة مجمع سوناطراك:

يعد مجمع سوناطراك كأول قوة اقتصادية للبلاد ويساهم في إدماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي وكل هذا كان بموجب مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها التجمع وبالتالي فإنه يتمخض عن المجمع عدة نشاطات وحرف منها.

\* أنشطة أساسية وقاعدية تتمثل في نشاط المنبع والنقل والمصب والتسويق وهذه الأنشطة إليها لاحقاً في شكل أربعة مطالب:

\* أنشطة من الدائرة شبه البترولية التنقيب. الجيوفيزياء. الخدمات والإشغال البترولية.

\* حرف خدماتية مثل امتلاك شركة الطاسيلي للطيران.

\* حرف الدعم- وضع وإصلاح القنوات، النقل البحري، الهندسة، البناء و التشييد، التركيب الصناعي ... الخ.

كما تعمل سوناطراك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني كما تدعم النشاطات الرياضية وتساهم في الحفاظ على الثروة الثقافية والتاريخية. وهي ليست فقط شركة صناعية وتجارية هدفها الربح فحسب. بل لها أهداف وطنية جلية. فهي تعمل على ضمان الروابط الاجتماعية كمساعدة المواطنين في حالة الكوارث الطبيعية.

## 4/ الهيكلية:

وصلت سوناطراك في وقت قصير جدا إلى درجة تكامل عمودي وأفقي لنشاطات متعددة. بدءا باستغلال التوزيع النهائي وعلى غرار كل المؤسسات الوطنية وعلى قاعدة توجيهات المخطط الخماسي 1980-1984 تمت إعادة هيكلتها حيث تنشأ عنها 17 مؤسسة صناعية.

- 3 مؤسسات للإنجاز .

- 4 مؤسسات مختلفة.

- 6 مؤسسات للخدمات.

- 4 مؤسسات لتسيير المناطق الموجودة بأرزيو . سكيكدة . حاسي الرمل . حاسي مسعود ومع إعادة الهيكلية تفرغت سوناطراك لمهمتها الأساسية (حيث بعد 1986 أصبحت ذات استقلال ذاتي).

وانسحبت من النشاطات البترولية والبيتروكيماوية والتكرير والتوزيع لكنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات وتضم نشاطاتها ميادين البحث والإنتاج والنقل. إضافة إلى ميداني معالجة الغاز الطبيعي وتسويق المحروقات.

وخلال سنة 1986 تمت المصادقة على قانون المحروقات الذي يجعل الشركة خيار استراتيجي لأنها تسمح بتقاسم العناصر الصناعية والمالية المتعلقة بنشاطها.

ترتكز سوناطراك اليوم على وظائفها الأساسية التي تتمثل في: التنقيب/ البحث/ التطوير/ الحفر/ الإنتاج/ النقل البحري وتمييع المحروقات وتسويقها.

## 5/ تطور نشاط مجمع سوناطراك:

يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي وسوناطراك مصنفة من بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم.

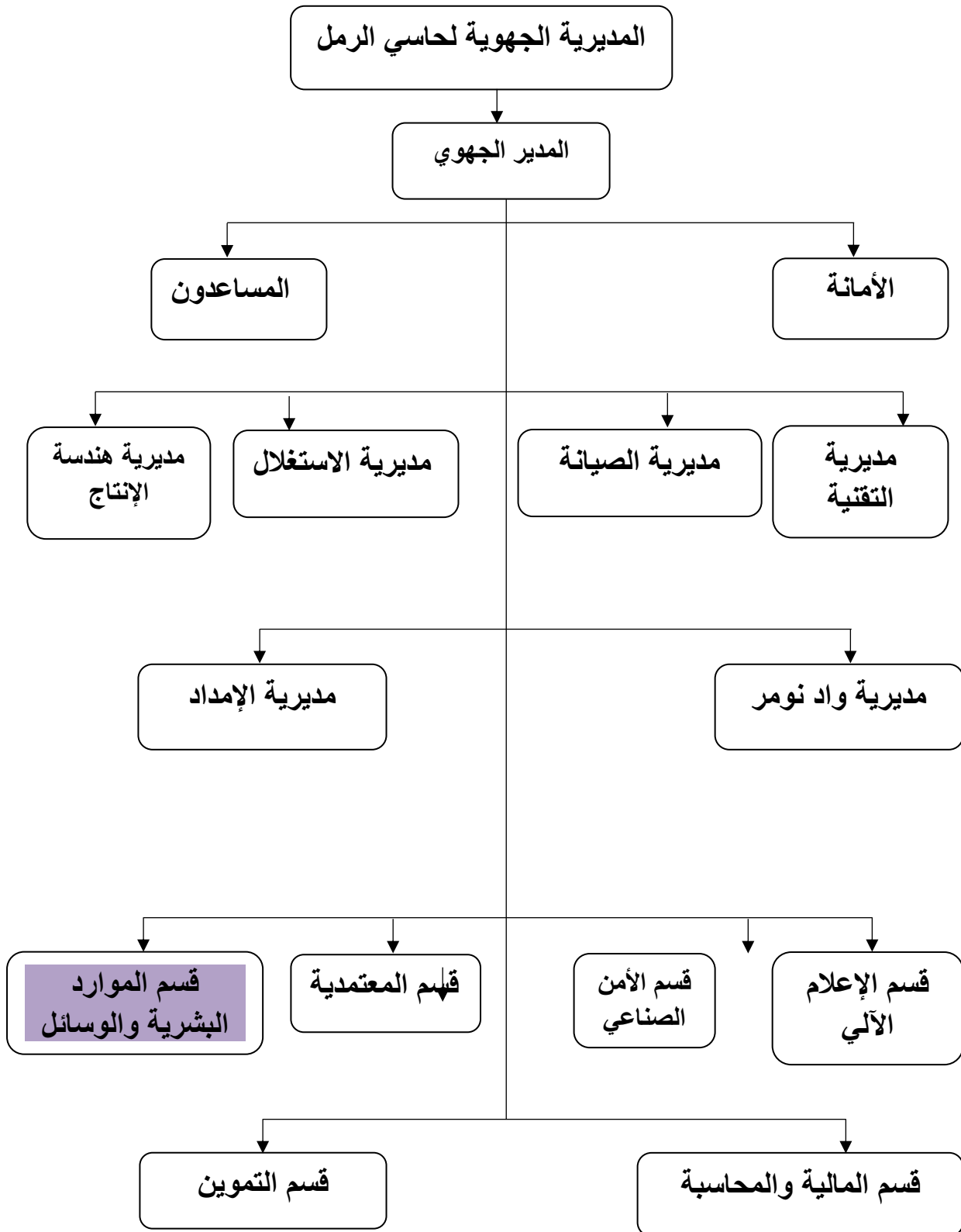
كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي و قدر الناتج الإجمالي لسنة 2004 ب 250 مليون طن و بالتالي فان الشركة تمثل حوالي 30 بالمائة من الناتج الوطني.

## 6/ أهداف المؤسسة "قسم الإنتاج":

تتمثل الأهداف المسطرة لمختلف المديریات في:

- تحقيق والمتابعة الدقيقة لمختلف برامج الإنتاج والاستغلال.
- تسيير عمليات الإنتاج طبقاً للقواعد والنصائح الأجنبية.
- تقييم وتعظيم الأداء في تطوير الحقول وأدوات الإنتاج.
- تحقيق الأشغال لتطوير الإنتاج والخدمات وهذا من أجل الحصول على إنتاج أسرع الآبار.

7/ الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل:



## 8/ اهم فروع المؤسسة:

## 1/ فرع الضمان الاجتماعي:

يمكن تعريف الضمان الاجتماعي على أنه أي برنامج حماية اجتماعية تم وضعه بموجب التشريع أو أي ترتيب إلزامي آخر، يوفر للأفراد درجة من أمن الدخل عندما يواجهون حالات طارئة تتعلق بالشيخوخة أو النجاة أو العجز أو الإعاقة أو البطالة أو تربية الأطفال. قد يوفر أيضًا الوصول إلى الرعاية الطبية العلاجية أو الوقائية.

وفقًا لتعريف الرابطة الدولية للضمان الاجتماعي، يمكن أن يشمل الضمان الاجتماعي برامج التأمين الاجتماعي، وبرامج المساعدة الاجتماعية، والبرامج الشاملة، وخطط المنفعة المتبادلة، وصناديق الادخار الوطنية، وغيرها من الترتيبات بما في ذلك النهج الموجهة نحو السوق والتي، وفقًا للقانون أو الممارسة الوطنية، تشكل جزءًا من نظام الضمان الاجتماعي للبلد.

## 2/ فرع الإدارة المهنية:

تؤثر الإدارة المهنية على العديد من مجالات الموارد البشرية:

- التوظيف (داخلي أو خارجي).
- المسارات التدريبية والوظيفية (التنقل).
- التعويضات والحوافز.
- الإدارة.

## 3/ فرع الأداءات الاجتماعية:

تحتوي هذه المصلحة على صناديق الأداءات التي يوضح فيها المال بعد توضيح الاحتياجات.

حيث تتم المساهمة في الصندوق الخاص بالخدمات:

صندوق الضمان الاجتماعي.

صندوق المعاش خاص بالمتقاعدين.

صندوق التعاضدية: التضامن بنسبة معينة من الأجر يتم توزيعها حسب الاحتياج

صندوق الخدمات الاجتماعية.

حيث قمنا بطرح الأسئلة الخاص بمواضيع التخرج (مقابلة، استبيان).

#### 4/ فرع الصحة:

قمنا بالاطلاع على كيفية العمل من خلال إعداد ملف صحي للعمال حيث يشمل هذا الملف على الحالة الصحية للعامل من بداية توظيفه إلى تقاعده وأيضا هناك دورات كل فترة من أجل فحص وذلك من خلال إرسال دعوات للعمال من أجل القيام بدورة طبية كل سنة.

وكذلك يلجا العمال لفرع الصحة من أجل عطلة مرضية، تحويل منصب بسبب حالة صحية.

كما قمنا بتنظيم الملفات في الأرشيف حسب الوظائف وتصنيف كل عامل.

واطلعنا على لوائح سيارة الإسعاف و الصيدلية مع معرفة الشروط الواجب توفرها في سائق سيارة الإسعاف كما يقوم الفرع بإعداد تقارير التي تحتوي على جميع المعلومات التي تخص العمل ويكون التقرير شهريو سنوي .

#### 5/ فرع الرياضة والترفيه:

يعمل هذا الفرع على إقامة نشاطات رياضية لفائدة العمال من خلال إقامة: رحلات صيفية، حمامات في الشتاء، العمرة، المخيمات الصيفية لفائدة أطفال العمال، مسبح، وقاعة سينما، وكذا إقامة مباريات وتحديد الفائز في كل دورة وعلى للاعبين أن يكونوا منخرطين في الدورة.

## 6/ فرع الأجور:

يقوم بتحديد الأجور لصالح كل العمل قبل فترة موعد كل دفع وإرسالها الى قسم المالية من أجل صب الأجور في الوقت المناسب حيث أن الفرع يخضع لمراقبة من طرف المسؤولين من أجل السير الحسن والدقيق للعمل.

## 7/ فرع التكوين:

تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

## 1- هندسة التكوين.

## 2- برمجة وتحقيق التكوين.

حيث أنها تعتبر وظيفة دائمة داخل المؤسسة والتي تقوم بخلق تكوينات غير موجودة في المؤسسة نابعة من مشكل تنظيمي عبر الاتصال بالمؤسسات التي لها علاقة بالمشكل سواء في الداخل أو الخارج ثم تقوم بتدعيم طلب التكوين ببراهين من خلالها يتم الموافقة على تكويني حسب التكوين المطلوب حيث يضم مخطط التكوين.

- مجموع المقترحات من طرف الهياكل.

- احتياجات التكوين من طرف العمال وجمعها.

- عنوان التكوين: العمال، المدة، المؤسسة التكوينية، التكلفة.

وتتم عملية البرمجة وتحقيق التكوين عن طريق عمال داخليين لديهم خبرة في توصيل الفكرة للعمال وتكون مدة التكوين إما قصير المدى أقل من 3 أشهر وطويل المدى من 3 أشهر فأكثر.

حسب الاختصاص يكون التكوين إما فردي: خاص بمجموعة ما، أو جماعي خاص بجميع العمال.

أما الفئة المستهدفة: رؤساء المصالح الجدد، ثم القدامى الذين يحصلون على ترقية تتطلب الحصول على التكوين، تكوينات مع عمال داخل المؤسسة، تكوين المتقاعدين للعمال الجدد وإرجاع الخبرات عن طريق التكوين.

### معهد التكوين:

قمت بالاطلاع على طريقة عمل ثلاثة أقسام:

#### القسم الأول: مختص في طلبات التكوين المهني.

يقوم هذا القسم بدراسة طلبات التبرص عن طريق التكوين المهني حيث يقوم بإعداد ملف لكل متربص عن طريق التكوين المهني حيث يقوم بإعداد ملف لكل متربص يحتوي على مستواه التعليمي ومعلوماته الشخصية.

ثم يقوم المسؤول عن هذا القسم بدراسة الملفات و قبولها على حسب الاحتياجات الموجودة في كل تخصص حيث تكون مدة التبرص من عام فما فوق كما يشترط أن يكون المتربصين مقيمين.

#### القسم الثاني: مختص في طلبات التكوين الجامعي.

يقوم هذا القسم بدراسة طلبات التبرص عن طريق الجامعة و استقبال الطلبة الجامعيين و الموافقة على الملفات على حسب التخصصات و الاحتياجات والمستويات المطلوبة هي السنة ثانية جامعي ، ليسانس ، والثانية ماستر و تكون فترة التكوين خلال أسبوعين مع توفير الإقامة و النقل ويتم استقبال الطلبة من جميع ولايات الوطن باستثناء البعض على حسب الفترة التي يكون فيها التكوين إما خلال عطلة الصيف أو في فترة الدراسة .

#### القسم الثالث: مختص في التكوين.

يعمل هذا القسم على تكوين العمال وتعليمهم واطلاعهم على الجديد الخاص بعملهم حسب الحاجة في كل تخصص وتقسيمهم في الأخير ومعرفة نتائج التكوين كما يقوم القسم بإعداد الملتقيات داخل المعهد.

**المطلب الثاني: تحديد المجال الزمني و المكاني للدراسة****2/1 الحدود والمكانية**

تم إجراء هذا البحث في مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل.

**2/2 الحدود الزمانية**

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل (2022) في فترة الممتدة ما بين 2022/04/29 إلى غاية 2022/05/14.

**3/1 الحدود البشرية:**

مجموعة من عمال في مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل حيث بلغت 21 عامل.

**المطلب الثالث: عينة الدراسة**

تعتبر العينة في الدراسة الميدانية عبارة عن ذلك الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار موضوعي يدور حول **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي** داخل المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي، بمعنى أوضح تحديدا ما إذا كان هناك أهمية وفعالية لتمكين وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحقيق وإعداد التقرير. لذلك سوف أعتمد في دراستي على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

## المطلب الرابع: أدوات و أساليب جمع البيانات

## 1- الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة، موجهة للرؤساء و للمرؤوسين، حيث تم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتي وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان.

## 2- المقابلة:

من أجل الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة و دراسة تمكين العاملين و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي بصفة خاصة، حيث قمت بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول نشاط ومهام كل مصلحة ومدى انجازها لمهامها من طرف ادارة الموارد البشرية، وعلاقات أفرادها فيما بينهم ووضعيتهم بها، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم، ومن جهة أخرى مدى عنايتهم وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ونظرتهم ووفائهم لها، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم حبهم لعملهم ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وتغيير مناصبهم،.....إلخ.

## 3- استمارة الاستبيان والعينة المقصودة المختارة للدراسة

## -أولا : العينة المقصودة بالدراسة

استهدف الاستبيان نوعين من الفئات، فئة (الرؤساء)إطارات وفئة (المرؤوسين) فئة التحكم حيث اقتصرت دراستنا على المؤسسة الجزائرية سوناطراك.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
52.38 %	11	نكر
47.62 %	10	أنثى
<b>100 %</b>	<b>21</b>	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يتناول مؤشر الجنس نجد أن نسبة أفراد العينة من الإناث تقل عن نسبة أفراد العينة من الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة 52.38 %، وتمثل الثانية نسبة 47.62 % من إجمالي أفراد العينة حيث ان النتيجة لم تكن قصدية حيث اننا حاولنا التقرب من فئة الشباب فقط.

# الفصل الخامس

## مناقشة فرضيات الدراسة

### تحليل نتائج الاستبيان.

يتكون مجتمع البحث من العمال، داخل المؤسسة الجزائرية سوناطراك، حيث تم توزيع 21 استمارة عليهم.

### عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة

نص الفرضية: توجد علاقة دالة إحصائية بين الضغط المهني والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك (حاسي الرمل)

### جدول (03) يبين العلاقة بين الضغط المهني والأداء

المتغير	العينة	قيمة الارتباط	الدالة	مستوى الدلالة
الضغط	21	0.006	0.98	0.05
الأداء				

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الارتباط هي 0.006 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدالة 0.05 لأن 0.98 أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة.

### عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى

نص الفرضية: توجد فروق دالة إحصائية في درجات الضغط المهني تعزى (حسب) الجنس

### جدول (04) يوضح الفرق بين الجنسين في الضغط المهني لدى عينة الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة	الدلالة	مستوى الدلالة
الجنس (الضغط)	ذ 11	1.61	0.78	19	0.44	0.05
	إ 10	1.89				

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور بلغ 9 بينما متوسط عينة الإناث بلغ 8.40، وقيمة الفرق "ت" 0.78 و هي قيمة غير دالة لأن الدلالة 0.44 أكبر من 0.05 و منه لا توجد فروق.

#### عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية

توجد فروق دالة إحصائية في درجات الأداء الوظيفي تعزى حسب الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة	الدلالة	مستوى الدلالة
الجنس (الأداء)	ذ 11	10.27	1.84	19	1.38	0.05 غير دالة
	إ 10	11.20	1.22			

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور بلغ 10.27 بينما متوسط عينة الإناث بلغ 11.20، وقيمة الفرق "ت" 1.54 و هي قيمة غير دالة لأن الدلالة 1.38 أكبر من 0.05 و منه لا توجد فروق.

#### عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

توجد فروق في درجات الضغط المهني لدى عمال مؤسسة سوناتراك تعزى (حسب) الحالة الاجتماعية.

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الضغط	بين المجموعات	15.37	2	7.68	3.08	0.07 غير دالة
	داخل المجموعات	44.91	18	2.49		
	المجموع	60.28	20	/		

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن قيمة الفرق "F" بين مجموعات الحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج - مطلق) بلغت 3.08 و هي قيمة غير دالة احصائيا، لأن الدلالة 0.07 أكبر من مستوى 0.05، و منه لا توجد فروق في درجات الضغط المهني حسب الحالة الاجتماعية.

#### عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة

توجد فروق في درجات الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناپراك تعزى (حسب) الحالة الاجتماعية.

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء	بين المجموعات	1.51	2	0.75	0.35	0.70 غير دالة
	داخل المجموعات	38.76	18	2.15		
	المجموع	40.28	20	/		

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الفرق "F" بين مجموعات الحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج - مطلق) بلغت 0.35 و هي قيمة غير دالة احصائيا، لأن الدلالة 0.70 أكبر من مستوى 0.05، و منه لا توجد فروق في درجات الأداء الوظيفي حسب الحالة الاجتماعية.

## استنتاج عام

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي و الضغط المهني.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات الضغط المهني تعزى حسب الجنس.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات الأداء الوظيفي تعزى حسب الجنس.
4. لا توجد فروق في درجات الضغط المهني لدى عمال مؤسسة سوناطراك تعزى (حسب) الحالة الاجتماعية.
5. لا توجد فروق في درجات الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك تعزى (حسب) الحالة الاجتماعية.

الخاتمة

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، هو التعرف على مدى تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال، و بعد تحليل و إثراء متغيرات الدراسة نظريا و تطبيقيا و ذلك باستعمال أدوات منهجية تمثلت في الملاحظة والاستبيان، و على ضوء ما توفر من دراسات سابقة و التناول النظري يمكن استنتاج أن العمل كان ولا يزال مصدرا لشقاء الإنسان، والضغوط في مجال العمل حقيقة موجودة لا مفر منها، و إذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين، فلا بد من إدارة هذه الضغوط و مواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها و توجيهها توجيهها سليما، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو و الازدهار و التقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للمخاطر.

وقد توصلت من خلال هذه الدراسة الميدانية أن الضغط المهني ناتج عن الظروف البيئية داخل المؤسسة مع إحساس الإداريين بالروتين وكثرة المهام والأدوار الملقاة على عاتق العمال مع تدني الأجور وهذا يؤثر على رضا العامل وتراجع دافعيته في العمل.

وبالرغم من النتائج المتوصل إليها إلا أن هذه الدراسة "الضغوط المهنية والأداء الوظيفي" داخل المؤسسة الخدمائية يمكن أن يكون بداية الدراسات جديدة وزيادة البحث في مثل هذه المواضيع فنتائج دراستي الحالية ستكون منطلق لدراسات أخرى جديدة وهذا لأهمية موضوع دراستي خاصة في المؤسسات الخدمائية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1. ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
2. أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004.
3. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال، العصرية بالمنصورة لمنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
4. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت، 1986.
5. أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2007.
6. أحمد ماهر: كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2003.
7. أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات -paltel-، فلسطين، 2008.
8. أماني عبد المقصود عبد الوهاب: الكفاءة الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة، مكتبة أنجلو المصرية، جامعة القاهرة، ط1، مصر، 2008.
9. أنيس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011.
10. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
11. توفيق عبد الرحمان: منهج المهارات الاشرافية في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2006.

## قائمة المراجع

12. جيرالد روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريف رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، 2004.
13. حامد بن أحمد ضيف الله الغامدي: فاعلية العلاج المعرفي السلوكي في معالجة بعض اضطرابات القلق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2013.
14. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003.
15. حزيف إلياس: المجاني المصور، دار المجاني، ط2، لبنان، 2000.
16. حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 1999.
17. حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2003.
18. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
19. حمزة الأحسن: مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد (188، 215) جامعة مولود بتيزي وزو، الجزائر.
20. خديجة عاشور: ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
21. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
22. خميسي بسمة: ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2005.
23. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001

## قائمة المراجع

24. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، ط1، الجزائر، 2003.
25. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت.
26. زهير الصباغ: ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، مجلد5، العدد1، 1981، عمان.
27. زيد صالح حسن سميع: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
28. زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
29. سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
30. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الادارية والحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
31. سمير عسكر: متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الامارات العربية المتحدة، الإدارة العاصمة الرياض، معهد الادارة العامة، العدد 60، 1988.
32. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006.
33. سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الاسكندرية، ط1، 2005.
34. شارف خوجة مليكة: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي متوسط، ثانوي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس المدرسي، جامعة تيزي وزو، 2010، الجزائر.

## قائمة المراجع

35. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث، ط1، الجزائر، 2006.
36. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2009.
37. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2001.
38. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004.
39. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2005.
40. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2007.
41. عاشور أحمد خضر: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2005.
42. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
43. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 2001.
44. عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1996.
45. عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2009.
46. عكاشة عبد المنان: دع القلق وعش سعيدا، دار الحضارة، ط1، الجزائر، 2000.

## قائمة المراجع

47. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.
48. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 1979.
49. علي بونونة: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
50. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2003.
51. عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.
52. عمري وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
53. عيسى ابراهيم المعشى: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
54. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2003.
55. فتحي أحمد دياب عواد: السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
56. قاسم نايف عموان، نجوى رمضان أحمد: إدارة الوقت مفاهيم-عمليات - تطبيقات، دار الثقافة لمنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
57. كامل برير: إدارة، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنش، لبنان، 1997.
58. لطيف مصلح محمد عايض: مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 38، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2013.
59. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2008.

## قائمة المراجع

60. محمد الصرفي: السلوك الاداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لندنيا للطباعة، ط1، الاسكندرية، 2007.
61. محمد الصرفي: الضغط والقلق الاداري في مؤسسة حورس الدولية، ط1، مصر، 2007.
62. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2004.
63. محمد صالح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في وزارة الداخلية في قطاع غزة، 2009.
64. محمد عبد الغني: تحليل النص الأدبي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
65. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
66. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
67. المنظمة العالمية للتنمية الإدارية: ضغوط وصراعات العمل، جامعة الدول العربية، ط1، الشارقة، 2006.
68. ناجي ليتيم، رضوان بواب: قضايا سوسيو تنظيمية، الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013.
69. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2003.
70. نايف محمد التويم: مستويات الضغوط وسبل معالجتها في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية لمعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

## قائمة المراجع

71. نبيل مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2013.
72. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
73. هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
74. هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996.
75. وليم عبد المحسن الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

الملاحق

## استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم  
استبيان

موضوع الدراسة: **الظغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي.**  
-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك -حاسي الرمل-

\*\*\*\*\*

بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم  
تحت إشراف الطالب: تحت إشراف الأستاذة:

- شارف سعدية

- دراوي بلحاج

في إطار إنجاز مذكرة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم حول:

**الظغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي.**

ومن أجل معرفة آراء المبحوثين حول هذا الموضوع، نرجو منكم قراءة الأسئلة  
بتمعن والإجابة عليها بموضوعية، من خلال وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن  
اختياركم.

**ملاحظة:**

كونوا على ثقة مطلقة بأن الإجابات التي ستقدمونها لا تستخدم إلى لأغراض البحث  
العلمي ولن يطلع عليها سوى الباحث.

و نرجو منكم المساعدة و ملئ كل الفراغات. تقبلوا منا فائق الاحترام، التقدير.

## استبيان

### المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

أنثى  ذكر

2- السن:

من 20 إلى أقل من 30  من 31 إلى 41  
 من 42 إلى 52  أكثر من 52

3- المستوى العلمي:

ثانوي  جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق

5- أصول الإقامة:

ريف  مدينة

6- عدد سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## استبيان

### المحور الثاني: الضغط المهني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس مستوى ضغوط العمل في مؤسستكم، والمرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق
01	حس أنني غير فعال في عملي		
02	أحس بالتعب في نهاية الدوام		
03	أحس أنني تعب عند استيقاظي لأن يوم آخر من العمل ينتظرني		
04	أستطيع بسهولة فهم ما يحس به زملائي		
05	العمل كل وطول اليوم مع نفس الأشخاص يتطلب بذل جهد كبير		
06	أتكفل بكل فعالية بمشاكل زملائي		
07	أحس أنني متوتر بسبب عملي		
08	لدي انطباع من خلال عملي أنه لدي تأثير ايجابي على الأشخاص		
09	أصبحت قليل الإحساس نحو الأشخاص منذ أن بدأت هذا العمل		
10	أعتقد أن هذا العمل قلل من إحساسي		
11	أحس أنني مفعم بالطاقة والحيوية في عملي		
12	أحس أنني أتعامل بخشونة مع زملائي في العمل		
13	يقلقني العمل المباشر مع الأشخاص		
14	أتوصل بسهولة لخلق جو مريح مع زملائي		
15	أحس بالنشاط عندما أكون في عملي		
16	أقوم بالعديد من المهام القيمة في عملي		
17	أحس أنني أقدم أقصى ما أملك من جهد في العمل		
18	لدي إحساس أن زملائي يحملونني شيء من مشاكلهم		

## استبيان

### المحور الثالث: الأداء المهني.

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق
19	يتم تقييم الأداء على أسس علمية		
20	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء		
21	أستطيع الاعتراض على نتيجة التقييم		
22	أقدر على تقييم أدائي من خلال أعمالي		
23	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة		
24	أحرص على تحسين أدائي		
25	أنجز وظيفتي في وقتها المحدد		
26	أبذل مجهود كبير في أدائي المهني		
27	أخطط جيدا لأعمالي قبل تنفيذها		
28	يقل مستوى أدائي إذا كانت ساعات الوظيفة أكثر		
29	أنفذ الوظيفة المطلوبة مني بكفاءة		
30	أغيب عن وظيفتي بدون مبرر		
31	أعتمد على نفسي في انجاز أعمالي		
32	أعمل في بيئة غير مناسبة		
33	أعمل في مكان يفتقر إلى الجو الهادئ		
34	تنقصني الأدوات اللازمة لأداء وظيفتي		