



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد \* الطارف \*

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

## الضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة

"" دراسة ميدانية في مديرية الضرائب- المديرية الفرعية للوسائل نموذجاً -  
بولاية الطارف "

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. كشيّش مراد

من إعداد الطالبات:

- ساسي سعاد

- حداد يسرى

لجنة المناقشة:

<u>الصفة</u>	<u>مؤسسة الإنتماء</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الأستاذ</u>
مشرفاً	جامعة الشاذلي بن جديد	استاذ محاضر - أ	د. كشيّش مراد
رئيساً	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذة تعليم عالي	د. عيادي نادية
عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد	استاذة تعليم عالي	د. عثمان مريم

السنة الجامعية 2024 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## قال الله تعالى

"قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ

لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ"

{الزُّمَر: 9}.

## وقال أيضا

"إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ"

{فاطر: 28}

# شكر وتقدير

نحمد الله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي أمدنا بالصحة والعافية والعزيمة.

نتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

المشرف "كشيشب مراد"، على كلّ ما قدّمه لنا من

توجيهات ومعلومات قيّمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبه المختلفة.

كما نتقدّم بجزيل الشكر إلى مديرة المديرية الفرعية للوسائل

دون نسيان رئيس مطبعة مكتب المستخدمين

لولاية الطارف، وكذا كافة أعضاء اللجنة العلمية للمناقشة.

ونتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكلّ من كان له فضل

علينا في إتمام هذا البحث

قال الله تعالى: "ومن شكر فإنّما يشكر لنفسه ومن كفر فإنّ

ربّي غنيّ كريم"

وصلّى الله على سيّدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

# اهداء

من قال أنا لها نالها وأنا لها بتوفيق الله عز وجل  
أهدي هذا العمل إلى أمي ما يملك الانسان في هذه الدنيا  
إلى ثمرة نجاحي، إلى من أوصى بهما الله سبحانه وتعالى  
وبالوالدين احسانا  
إلى شمعة دربي التي تضيء أيامي، إلى قرة عيني وسبب نجاحي  
أمي الغالية أطال الله في عمرها  
إلى الذي أحسن تربيتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي  
وجلاء حزني ورمز عطائي ووجهي نحو الصلاح والفلاح إلى أبي  
أطال الله في عمره  
إلى شريكتي في اعداد المذكرة "سعاد"  
إلى اخوتي وجميع أفراد عائلتي وأصدقائي خاصة فاتن، سحر،  
سلوى

# اهل داء

مهما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله تعالى : " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات « .

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، ما قد انطوت صفحة

من صفحات الحياة كان فيها العد والاجتهاد

إلى نفسي التي قالت أنا لما سألتها

وأخيرا ما أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبتي

وأرفع قبة بكل فخر

إلى روح الغالية فارقتني وأنا لا زلت متعلقة بها ، إلى روح فجعتني برحيلها إلى بسمة

وضمكة لا تغيب عن البال بقيت معلقة في قلبي حتى بعد أن أبعدتنا الأماكن

وضمك التراب دمت بنعيم ربي حتى نلتقي،

أبي هذا النجاح هو جزء من ميراثك في قلبي جزء من تعبك أهديه إليك، رحمتك

الله و جعل الجنة دارك

إلى أمي الغالية طيب الله ثراها يا من جعلك الله سببا في وجودي، وسندا في

حياتي دعائك كان حصني ورضاك كان طريقتي ، اللهم احفظها وارزقها العفو

والعافية

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين أخواتي أدام الله

عليهم الصحة والعافية

إلى أختي التي لم تنجها لي أمي حديقي ورفيقة دربي ، مريم، أدامك الله

وحفظك من كل شر.

وأخيرا إلى كل من ساعدني ، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه

الدراسة سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون في مديرية الضرائب - المديرية الفرعية للوسائل بولاية الطارف. وأثر هذه الضغوط على أدائهم الوظيفي، والتعرف على مصادر هذه الضغوط ومحاولة وضع الحلول العلمية الممكنة وأيضاً تقديم التوصيات التي تساهم التخفيف من هذه الضغوط

تضمنت الدراسة إشكالية بحثية تتمحور حول أثر الضغوط المهنية على أداء العاملين، وكذا سؤال مركزي: كيف تؤثر الضغوط المهنية على أداء العاملين في مديرية الضرائب- المديرية الفرعية للوسائل ؟ واندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل مصادر الضغوط المهنية للعامل داخل المؤسسة ؟
- كيف يؤثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة على أداء العامل ؟

تضمنت الدراسة 4 فصول:

- الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة حول ضغوط العمل.
- الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة حول الأداء.
- الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.

## ملخص

اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي ونظرا لقلّة العمال في المديرية الفرعية للوسائل (20) عامل اعتمدنا على تطبيق المسح الشامل، اعتمدنا على أدوات جمع البيانات تتمثل في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، حيث تمّ توزيع الاستمارة على الفئة المدروسة من العمال، وقد توصلنا إلى مجموعة من المصادر المتعلقة بالضغوط المهنية والتي تتمثل في:

✓ المناخ التنظيمي (بيئة العمل المضطربة).

✓ عبء العمل الزائد.

✓ ضعف العلاقات.

✓ النزاعات بين الزملاء أو المديرين.

✓ غموض الدور.

فكل هذه المصادر تؤثر على مستوى الإنتاج لدى العامل.

في الأخير توصلنا إلى نتيجة عامة مفادها أن الضغوط المهنية تؤثر على أداء العامل بطريقة سلبية حيث كلما زادت حدة الضغوط قلّ مستوى الأداء.

الكلمات المفتاحية: الضغوط - الضغوط المهنية - الأداء - أداء العاملين.

## Summary:

This study aimed to identify the level of occupational stress experienced by employees at the Tax Directorate – Sub-Directorate of Resources in El Tarf Province, and the impact of this stress on their job performance. It also sought to identify the sources of this stress, develop possible scientific solutions, and offer recommendations to help mitigate it.

The study included a research problem centered on the impact of occupational stress on employee performance, as well as a central question: How does occupational stress affect the performance of employees at the Tax Directorate – Sub-Directorate of Resources?

The following sub-questions were included:

- What are the sources of occupational stress for employees within the organization?
- How does the organizational climate prevailing in the organization affect employee performance?

The study included four chapters:

- Chapter One: General introduction to the study.
- Chapter Two: The theoretical framework of the study on work stress.
- Chapter Three: The theoretical framework of the study on performance.
- Fourth Credit: Field Framework of the Study

We relied on the descriptive approach to address this topic. Given the small number of workers in the Sub-Directorate of Resources (20), we relied on a comprehensive survey. We used data collection tools, including observation, interviews, and questionnaires. The questionnaires were distributed to the studied group of workers. We identified a number of sources related to occupational stress, including:

- ✓ Organizational climate (with a turbulent work environment).
- ✓ Excessive workload.
- ✓ Weak relationships.
- ✓ Conflicts between colleagues or managers.
- ✓ Role ambiguity.

All of these sources affect the worker's level of productivity.

Ultimately, we reached a general conclusion: occupational stress negatively impacts worker performance, whereby the greater the intensity of the stress, the lower the performance.

**Keywords:** Stress – Occupational Stress – Performance – Employee Performance

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وإهداء
أ-ج	فهرس المحتويات
د-هـ	فهرس الجداول
و-ز	❖ مقدمة
<b>الفصل الأول- مدخل عام للدراسة</b>	
9	❖ تمهيد
9	○ أولاً: الاشكالية
11	○ ثانياً: أهمية الدراسة
11	○ ثالثاً : أسباب وأهمية اختيار الموضوع
12	○ رابعاً: أهداف الدراسة
13	○ خامساً: الاطار المفاهيمي للدراسة
16	○ سادساً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني- الضغوط المهنية</b>	
24	❖ تمهيد
24	○ أولاً: مصادر الضغوط المهنية
30	○ ثانياً: خصائص الضغوط المهنية
31	○ ثالثاً: عناصر الضغوط المهنية
31	○ رابعاً: مراحل الضغوط المهنية
33	○ خامساً: أنواع الضغوط المهنية
36	○ سادساً: النظريات المفسرة للضغوط المهنية

## الفهرس

36	1- نظرية التقدير المعرفي لـ "أزولس" و "فولكمان"
36	2 - نظرية النسق النظري لـ "سيلبيرج"
37	3 - نظرية "ماك لين"
38	4- نظرية ثوركوت
39	○ سابعاً: استراتيجية التعامل مع الضغوط المهنية
44	○ ثامناً: آثار الضغوط المهنية
<b>الفصل الثالث - أداء العاملين</b>	
49	❖ تمهيد
49	○ أولاً: عناصر الأداء
50	○ ثانياً: أنواع الأداء
52	○ ثالثاً: محدّدات الأداء
53	○ رابعاً: أبعاد الأداء
54	○ خامساً: معايير الأداء
56	○ سادساً: تقييم الأداء
57	○ سابعاً: أهمية تقييم الأداء
58	○ ثامناً: معوقات الأداء
<b>الفصل الرابع - الاطار الميداني للدراسة</b>	
60	❖ تمهيد
60	○ أولاً: مجالات الدراسة
60	1. المجال المكاني
62	2. المجال الزمني
63	3. المجال البشري

## الفهرس

63	○ ثانيا: المنهج المستخدم
64	○ ثالثا: أدوات جمع البيانات
64	1. الملاحظة
65	2. المقابلة
66	3. الاستمارة
66	○ رابعا: عينة الدراسة
67	○ خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
87	❖ الخاتمة
89	❖ قائمة المراجع
	❖ الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	68
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
04	يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	70
05	يوضح الأقدمية في العمل لدى أفراد العينة	71
06	يوضح الأجر	71
07	يوضح أبرز الضغوط المهنية التي تواجه العامل في المؤسسة	72
08	يوضح قدرة التعامل مع الضغوط المهنية	73
09	يوضح تقييم مستوى الضغوط المهنية	74
10	يوضح أساليب وتقنيات التعامل مع الضغوط	75
11	يوضح امكانية توفير المؤسسة الدعم اللازم للعامل	76
12	يوضح المؤسسة ودورها في تخفيف الضغوط المهنية	77
13	يوضح كيفية تقييم الأداء في المؤسسة	78
14	يوضح العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء	79
15	يوضح تأثير الاجهاد الوظيفي على مستوى الإنتاجية	80
16	يوضح كيفية تأثير نزاعات العمل على الأداء	81

## الفهرس

82	يوضح تأثير علاقات العمل على الأداء	17
83	يوضح تأثير الإجازات على دافعية الإنجاز للعامل	18

تسعى مختلف المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها أو طبيعة الخدمات التي تعرضها وتقدمها إلى تلبية حاجات ورغبات المجتمع، ولتبلغ هذا النجاح وتضمن الاستمرارية والوصول إلى مختلف أهدافها لا بد من مراعاة مجموعة من الأساليب، وتجاوز العديد من المشاكل التي قد تقف حائلا دون تحقيق مرادها.

وتعتبر الضغوط المهنية إحدى هذه العقبات والتي أصبح ملتصقا بطريقة مباشرة مع حياة العامل، حيث تشهد المؤسسة الواحدة أشكالا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن موضوع ضغط العمل لقي اهتماما كبيرا في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص كما له أهمية بالغة على مستوى الفرد والمؤسسة في تحقيق الأهداف، خاصة مع زيادة شدة المنافسة والتي قد تؤثر سلبا على أداء العاملين.

من جهة أخرى يعتبر أداء العاملين من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة، فالعامل هو المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية ومن خلال جودة أداءه يمكن الحكم على مدى فاعلية الإدارة وكفاءة نظم العمل المتبعة داخل المؤسسة.

إن تعزيز أداء العاملين لا يتوقف فقط على كفاءتهم الفردية بل يتأثر بعوامل متعددة مثل الأشكال المختلفة من الضغوط المهنية التي تواجه العامل حيث يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالضغوط وهذا بحسب درجاتها وحدتها، وفي دراستنا الراهنة تم التركيز على الضغوط المهنية وتأثيرها على أداء العاملين في مديرية الضرائب (المديرية الفرعية للوسائل) بولاية الطارف.

## مقدمة

---

ولأجل بناء تصوّر معرفي حول موضوعنا اشتمل البحث على مقدمة وجانبين أحدهما نظري والثاني ميداني بالإضافة إلى الخاتمة.

**الفصل الأول:** يحتوي على الإطار المفهومي للدراسة تم التطرق فيه إلى الإشكالية، تحديد الإطار العام للموضوع الذي يوضح أهميته وأسباب اختياره والهدف منه وتحديد المفاهيم الأساسية في البحث والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** يحتوي على الإطار النظري والتي تناولنا فيه الضغوط المهنية، مصادرها، خصائصها، عناصرها، مراحلها، أنواعها والنظريات المفسرة للضغوط، استراتيجيات التعامل مع الضغوط وآثار الضغوط المهنية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه متغير أداء العاملين، عناصره، أنواعه، محدداته، أبعاده معييره، تقييم الأداء وأهمية تقييم الأداء ومعوقات الأداء.

**الفصل الرابع:** خاص بالإطار المنهجي للدراسة والجانب الميداني.



## **\*\* مدخل عام للدراسة \*\***

- تمهيد
- أولا: الاشكالية
- ثانيا: أهمية الدراسة
- ثالثا : أسباب وأهمية اختيار الموضوع
- رابعا: أهداف الدراسة
- خامسا: الاطار المفاهيمي للدراسة
- سادسا: الدراسات السابقة

## ▪ تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية حول موضوع بحثنا "الضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة" بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع حيث قمنا بتقسيمها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية وكذا أهداف الدراسة، ومن ثم الإطار المفاهيمي المتعلق بمتغيرات الدراسة وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة.

## أولاً: الإشكالية:

تعتبر الضغوط المهنية من التحديات الشائعة التي يواجهها العالم في بيئات العمل المختلفة حيث تنشأ نتيجة لمتطلبات وظيفية متزايدة، ويعود الاهتمام بدراسة ضغوط العمل إلى بداية القرن العشرين، حيث بدأت تظهر الدراسات الأولى حول تأثير بيئة العمل على الصحة النفسية والجسدية للعمال، ففي البداية كانت الضغوط المتعلقة بالعمل تربط فقط بالمشاكل الجسدية مثل الإصابات أو الأمراض الناتجة عن الظروف البيئية الصعبة في المصانع، ولكن مع تطور الأبحاث في علم النفس والتنظيم الاجتماعي فمن الواضح أصبحت الضغوط النفسية الناتجة عن العمل تؤثر على الأداء الشخصي والاجتماعي والصحة العامة. فمن أبرز المحطات في تاريخ دراسة ضغوط العمل نجد أواخر القرن الـ 19 وبداية القرن الـ 20 ظهرت أول الدراسات التي تربط بين بيئة العمل والمشاكل الصحية للعمال، أما في السبعينات والثمانينات بدأت الدراسات النفسية تتوسع لتشمل عوامل الضغوط الناتجة عن العمل مثل التوتر، الإرهاق، والاجهاد والشعور بعدم السيطرة عن المهام، أيضاً متطلبات الوظيفة نجدها لا تتوافق مع البنية الجسمية والنفسية للعامل، النزاعات متعددة الأشكال بين العمال.

أما في التسعينات وأواخر الألفية الجديدة أصبحت ضغوط العمل موضوعا في الأبحاث النفسية والاجتماعية والتنظيمية، إذ تم تطوير نظريات مختلفة مثل نموذج الضغط والاستجابة ونظرية المطابقة بين الشخص والبيئة والتي تركز على كيفية تأثير التوازن بين متطلبات العمل وموارد الفرد على الصحة العامة، ويجدر بنا الحديث عن الأداء الذي يعتبر نتاج لجهد المورد البشري سواء كان جهد فكري أو عضلي وذلك لإنجاز عمل معين بهدف تحقيق مصلحة عامة تخص المؤسسة أو خاصة بالعامل نفسه ويشغل الأداء أهمية كبيرة من قبل المنظمة وتسعى دائما لتعزيزه وتحسينه لأنه يعبر عن درجة فعاليتها وكفاءتها، إلا أنّ الأداء ليس بالأمر الهين فهو يرتبط بمستوى الضغوط المهنية التي يتعرض إليها العامل داخل مؤسسة عمله حيث زيادة حجم الضغوط المهنية تساهم في ضعف الروح المعنوية، أيضا قلة فرص التدريب والتطوير وتدهور العلاقات بين الزملاء بإهمال العامل لأدائه وغياب الإبداع والابتكار.

تعتبر ضغوط العمل في الجزائر مثل العديد من البلدان الأخرى فهي من القضايا المهمة التي تؤثر على صحة العاملين وأدائهم في مكان العمل، تتعدّد هذه العوامل التي تؤدي إلى هذه الضغوط وتختلف بين القطاعات المختلفة، يمكن تلخيص ضغوط العمل في الجزائر في مجموعة من الجوانب الاجتماعية والنفسية والاقتصادية كنقص الرواتب والأجور والبطالة وعدم الاستقرار الوظيفي، أيضا تحديات الموازنة بين الحياة المهنية ونقص الوعي والتدريب هذا الأخير يشكل حاجزا نحو أداء العامل في المؤسسات الجزائرية إذ نجد نوعا من تدني مستوى الأداء وهذا راجع إلى مجموع المؤشرات المذكورة سابقا والخاصة بضغوط العمل، والدراسة الراهنة تطرح إشكالية بحثية تتجلى في كيفية تأثير الضغوط المهنية على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية بمديرية الضرائب - المديرية الفرعية للوسائل نموذجاً.

وقد تفرّع هذا الأخير إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- فيما تتمثل مصادر الضغوط المهنية للعامل داخل المؤسسة؟

- كيف يؤثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة على أداء العامل؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراسة موضوع الضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة من خلال أنّ المورد البشري هو العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة والاهتمام به ضرورة والكشف عن مصادر الضغوط المهنية التي تؤثر على الأداء وفعالية هذا المورد، كما أنّ هذا الموضوع يعد أحد أهم المواضيع الواسعة في عدة مجالات خاصة في مجال الإدارة وباعتبار أنّ مؤسسة الضرائب تعتبر إحدى المؤسسات الهامة وبالتالي فإنّ العاملين فيها يتعرّضون لضغوط مهنية متعدّدة المصادر نظراً لزيادة متطلبات العمل.

- نقوم في هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة على أهم مصادر وأسباب الضغوط المهنية.

- تحديد الآثار التي تخلفها الضغوط المهنية على العامل والمؤسسة.

- الوصول إلى توصيات ونصائح لتجنّب الضغوط المهنية التي سوف تنعكس على أداء العاملين.

- محاولة الوصول إلى نتائج ومن ثمّ توصيات تساعد في التخفيف من هذه الضغوط والمحاولة على رفع أدائهم للأفضل.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة موضوع الضغوط المهنية وتأثيرها على أداء العامل

في المؤسسة أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل والرغبة الشخصية في الاطلاع والبحث في هذا الموضوع ومحاولة دراسته.

- إثراء رصيدنا المعرفي.

- طموح ذاتي في دراسة الضغوط المهنية وكيفية تأثيرها على أداء العامل.

ب- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الضغوط المهنية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة.

- تحليل العلاقة القائمة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.

- محاولة إيجاد المبررات والأسباب واقتراح الحلول إن أمكن.

- الوزن العلمي الموضوع كونه يدرس مرض العصر وهو ضغوط العمل مع حداثة الموضوع والحاجة

لمثل هذه الدراسات للتخفيف من حدة المشاكل.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تعد الضغوط المهنية من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كبير في بيئات العمل المختلفة

حيث يواجه العاملون تحديات متعددة تؤثر على أدائهم وقد تؤدي إلى تأثيرات سلبية مثل انخفاض

الإنتاجية وفي المقابل يرى البعض أنّ هذه الضغوط فرصة لتحفيز الإبداع وتحقيق نتائج أفضل. وتتمثل

أهداف هذا البحث في الكشف عن أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

- محاولة التعرّف على ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب (نزل المالية) وتأثيرها على الأداء وتحليل أسبابها.

- محاولة فهم و دراسة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المؤسسة.

- محاولة الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسيئات الضغوط المهنية والتخفيف من آثارها السلبية على العاملين والرفع من مستويات الأداء.

### خامسا: الاطار المفاهيمي للدراسة:

يعتبر الاطار المفاهيمي الأداة التي تحدّد للبحث مفاهيمه الرئيسية كما يوضح خلفية الباحث العلمية حول موضوعه.

### 1. مفهوم ضغوط العمل:

أ- الضغوط:

لغة: ترجع كلمة ضغوط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) والتي تعني السحب بشدة (drawtight) وقد استخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر لتعني إكراها وقسرا وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- معين محمود وعباصرة وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 106.

اصطلاحاً: حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسمية والنفسية والسلوكية الناتجة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرّض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

### ب- ضغوط العمل:

لم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد لضغوط العمل ويعود السبب في هذا الاختلاف إلى نظرة كل باحث إلى الضغوط المهنية، فمعظمهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيسي لضغط العمل ومنهم من ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد، من بين المفاهيم التي تعددت للضغوط المهنية نذكر ما يلي:

- عرّف "هيجان" الضغوط المهنية بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد لنفسه أو البيئة الا يعمل بها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه في العمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها.<sup>2</sup>

ويعتبر "الدوسري" الضغوط المهنية على أنّها الظروف الغير عادية والتي يتعرّض لها العاملون داخل بيئة العمل أو يسببها، فتؤثر على راحتهم النفسية ومشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معاً.<sup>3</sup>

ويعتبر **coofer** الضغوط المهنية هي عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبئ العمل، العلاقات

<sup>1</sup>- عمار الشادي: آثار ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 18، 2019، ص ص 60 ، 61.

<sup>2</sup>- عبد اللطيف مصلح عايض، عبد المغيث يحي الشمسي: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة الدراسات العلمية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد 38، اليمن، 2013، ص 200.

<sup>3</sup>- الدوسري مبارك بن فالح: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010، ص 13.

الشخصية في العمل، هذه العوامل تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد.<sup>1</sup> وعزّف "الكبيسي" الضغوط المهنية بأنها ظروف أو مواقف غير عادية يتعرّض لها العاملون داخل بيئة العمل أو يسببها.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الضغوط المهنية ومعايشتنا للواقع توصلنا إلى استخلاص مفهوم إجرائي على النحو التالي: هي مجموعة المعوقات أو الحواجز الموجودة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية التي تسبب حوادث وأمراض مهنية متنوعة منها ما هو جسدي كالإرهاق والاجهاد وما هو نفسي كالقلق والتوتر يحدث ذلك نتيجة عدم توافق وانسجام الفرد مع البيئة المهنية وهذه الضغوط بدورها تؤثر على أداء العامل.

## 2. مفهوم أداء العاملين:

### أ- الأداء:

**لغة:** عمل أو إنجاز أو تنفيذ، و الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تمّ إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما وهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- شعبان علي حسين السيسي، أسس السلوك الانساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 356.

<sup>2</sup>- محمود بن عبد الرحمن ابراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 47.

<sup>3</sup>- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 219.

## ب- أداء العاملين:

عرّفه "بركس" على أنّ الأداء الوظيفي هو نتاج لعدة عوامل هي: العقدة والدافعية والبيئة وأنّ كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، كما أنّ أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء<sup>1</sup>، كما عرّفه "هاينز (Haynes)" هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال<sup>2</sup> وحسب Richard - Biyatriss هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية والبيئية والتنظيمية.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم أداء العاملين على أنّه عبارة عن الجهد المبذول من طرف العامل هدفه تغطية الخدمات اللازمة للمؤسسة وتحقيق أهدافها اعتمادا على ما يملكه من معرفة ومهارات فكرية واتجاهات بتحويل المدخلات إلى مخرجات يشبع من خلالها العامل متطلبات الوظيفة التي يشغرها.

## سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة القراءة التحليلية لتكوين أفكار واضحة لما يتحتم على الباحث من واجبات، فتساهم في مساعدة الباحث على إنجاز بحثه وذلك بإعطائه نظرة عن الطرق والقواعد المنهجية التي يستعملها في إنجاز بحثه كما تعطي أيضا خلفية نظرية عن الموضوع.

<sup>1</sup> - عبد الله عقله مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد، ط1، عمان، 2009، ص 56.  
<sup>2</sup> - محمد الصالح بوطوطه: الثقافة المؤسسة في تحسين الأداء، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة المالية، زديرة خمار، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 41.  
<sup>3</sup> - عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2007 / 2008، ص 29.

وبناء عن هذا سنحاول إلقاء الضوء على بعض الدراسات التي تناولت موضوع ضغوطات العمل وأداء العاملين.

### 1. دراسات متعلقة بالضغوط المهنية وأداء العاملين:

\* دراسة "عبد القادر سعيد بنات": "ضغوط العمل وأثرها عن أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة".<sup>1</sup>

لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية سنة 2009.

هدفت هذه الدراسة في التعرف على مستويات ضغوط العمل للأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية وقد تمثل سؤال الإشكالية:

✓ ما أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية ؟

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتقييم واقع ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حيث أن الموظفين يتعرضون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات ( النمو، التقدم المهني، الأمن الوظيفي، عدم ملائمة الدور، الهيكل التنظيمي) كما يتعرض

<sup>1</sup> - عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 ص 103.

الموظفين لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية).

واستنتج الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات (الأمن الوظيفي وتقييم الأداء) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في المجالات.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية.

### • تعقيب على الدراسة:

لقد ركزت الدراسة على ضغوط العمل وأخرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، والتعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ولقد تباينت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الهدف فهي تحمل نفس المتغيرات ضغوط المهنية والأداء الوظيفي.

\* دراسة عيسى إبراهيم المعشر: " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة 5 نجوم " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

هدفت الدراسة إلى كشف مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني وأثرها على أدائهم الوظيفي، ومحاولة التعرف على مصادر هذه الضغوط لوضع حلول علمية في المستقبل تحدّ منها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين عبئ العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى أي أنّ عبئ العمل والهيكل التنظيمي لا يؤثران معنويًا في أداء العاملين قيد الدراسة.

- التوصل إلى أنّ الحالة الاجتماعية تؤثر على أداء العاملين قيد الدراسة.

- المكافآت والأجور تؤثر على أداء العاملين قيد الدراسة وكذلك بيئة العمل.<sup>1</sup>

### • تعقيب على الدراسة:

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها أجريت على قطاع الفنادق فئة الخمسة نجوم على مستوى المملكة الأردنية واشتملت العينة على فنادق الخمسة نجوم في عمان (12 فندق) وحسب الباحث أنّ هذه الدراسة الأولى التي تدرس أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في القطاع الفندقي في الأردن، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها نفس متغيرات وهما: ضغوط العمل والأداء.

## 2. دراسات متعلقة بالضغوط المهنية:

\* دراسة "شاطر شفيق": "أثر ضغوط على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية". لنيل شهادة الماجستير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مساعد الشراري: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين الجوف، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012، ص 10.

<sup>2</sup> - شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة للصناعية سونلغاز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 115.

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيغل، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009، وانطلقت من الإشكالية التالية: ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

والتي تفرعت إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة تأثير ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

- ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟  
أمّا بالنسبة لفرضياتها تمثلت في:

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة الصناعية.

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة.

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي.  
هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموماً، والمؤسسة الصناعية خصوصاً ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الأداء الوظيفي للموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومحاولة التعرف على مستوى شعور الموارد البشرية بضغط العمل والرضا الوظيفي وكشف مختلف الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور.

اعتمدت هذه الدراسة على مزيج من المناهج منها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة الاستبيان، ويضم مجتمع الدراسة 238 مورد بشري وعينة الدراسة ضمت 65 مورد بشري.

توصلت إلى النتائج التالية: يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع بين مستوى الأداء كما ونوعاً، كما يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل، وضغوط العمل كظاهرة نفسية هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظراً للتغيرات الكثيرة والمستمرة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

### • تعقيب على الدراسة:

نجد أن هذه الدراسة ركزت على دراسة ضغوط العمل في بيئة العمل للفرد في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز ، أيضاً ربطت ضغوط العمل بعامل الرضا الوظيفي حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الضغوط المهنية والرضا الوظيفي وهذا يمثل العامل المشترك بين هذه الدراسة ودراستنا حيث نجد وجود نفس نوع العلاقة بين الضغوط المهنية وأداء العاملين في المؤسسة حيث نرى أنه كلما زادت مستوى الضغوط المهنية قلّ أداء العاملين في المؤسسة.

\* دراسة مريم عثمان: " الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية " رسالة ماجستير، تخصص علم النفس وعلوم التربية، جامعة بسكرة، 2010.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التحديات التي يواجهها العامل في بيئة عمله وفي الضغوط المهنية وما يترتب عنها من آثار سلبية في مؤسسات الحماية المدنية وما يتعرضون له من ضغوطات نظرا لطبيعة أعمالهم التي تعرقل سعيهم في تحقيق التفوق وهو ما يقلل دافعية الانجاز لديهم وما يترتب عنها من آثار سلبية على الفرد و المنظمة.

قد تمثل سؤال الإشكالية في: ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية ب بسكرة ؟

كما تمثلت فرضية الدراسة:

- إنّ للضغوط المهنية علاقة بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية عالية بين الضغوط المهنية ودافع النجاح.
- ✓ أوضحت النتائج أنّ الضغوط المعنية لا تتأثر بالعمر وسنوات الخبرة.

#### • تعقيب على الدراسة:

لقد ركزت هذه الدراسة على الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز حيث تناولت "مريم عثمان" علاقة الضغوط بدافعية الإنجاز ومعرفة آثار الضغوط التي تعرقل سعي الحماية المدنية لأداء وظائفهم وفي تحقيق التفوق، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها نفس المتغير وهو الضغوط المهنية.

<sup>1</sup>- مريم عثمان: الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس وعلوم التربية، جامعة بسكرة، 2010، ص 52.



## الضغوط المهنية

• تمهيد

أولاً: مصادر الضغوط المهنية

ثانياً: خصائص الضغوط المهنية

ثالثاً: عناصر الضغوط المهنية

رابعاً: مراحل الضغوط المهنية

خامساً: أنواع الضغوط المهنية

سادساً: النظريات المفسرة للضغوط المهنية

1- نظرية التقدير المعرفي لـ "أزرولس" و "فولكمان"

2 - نظرية النسق النظري لـ "سبيلبيرج"

3 – نظرية "ماك لين"

4- نظرية ثوركوت

سابعاً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية

ثامناً: آثار الضغوط المهنية

■ تمهيد:

حظي موضوع الضغوط المهنية باهتمام الباحثين في علم النفس، علم الاجتماع وعلم الإدارة، هذا ما أدى إلى غزارة الدراسات حيث أصبح العامل في المؤسسات الإدارية في الوقت الراهن يواجه ضغوطا كبيرة داخل العمل وخارجه، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى : مصادر الضغوط المهنية، أنواعها، عناصرها ومراحل الضغوط المهنية وخصائص الضغوط المهنية، النظريات المفسرة للضغوط المهنية، استراتيجيات التعامل معها والآثار الخاصة بالضغوط المهنية.

**أولاً: مصادر الضغوط المهنية:**

تتعدد وتختلف مصادر وأسباب ضغوط العمل باختلاف البيئة والأفراد والمهن، بالإضافة إلى أن القدرة والاستعداد لتحمل مثل هذه الضغوط، فما يعد مصدر للضغط لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، كما أن الضغوط قد لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد وإنما قد يشترك في أحداثها أسباب عديدة بعضها نابع من شخصية الفرد وبعضها الآخر نابع من بيئة العمل، أو يتكون نتيجة التفاعل بين السببين.

**1. العوامل التنظيمية:**

أ- **غموض الدور:** يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج شعوره لعدة أسباب أهمها:<sup>1</sup>

- عدم فهم الفرد لجوانب عمله.

<sup>1</sup> - شيلي تايلور: علم النفس الصحي، (ت : فوزي شاكرا داود وسام درويش بريك)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 397.

- عدم توفر المعلومات التي يحتاجها العامل في عمله.

- قصور قدرات الفرد.

- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل.

ويقصد بغموض الدور ذلك النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور الموقع من الفرد، لذلك يحدث غموض الدور عندما تكون المهام والاختصاصات والأهداف ومتطلبات العمل غير واضحة وغامضة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم توافقه مع عمله.

**ب- صراع الدور:** يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء جماعة عمله أو في جماعة أخرى، فمثلاً قد تطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج.

ويرى أنه من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو صراع أدوار الفرد في بيئة العمل بالمنظمة ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد بمطلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهم يتعارض مع تحقيق الآخر. وقد أشارت الأبحاث إلى أن صراع الأدوار يساهم في إيجاد حالة من التوتر العاطفي أو الوجداني وهو بدوره يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل ومن ثم زيادة في نية الفرد لترك العمل.

## 2. ظروف العمل المادية كمصدر للضغط:

فلكل عمل ظروف مختلفة تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، وتؤثر على سلوكه عموماً، والفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم خالي من المخاطر التي تحول دون أن يتم عمله بسهولة ومن أهم ظروف بيئة العمل المادية:<sup>1</sup>

أ- **الضوضاء** : تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد ، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد ومللهم من العمل في أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل.

ب **الحرارة**: تبين بعض الدراسات أن التطرف في درجات الحرارة يؤثر على الصحة وأشكال السلوك الاجتماعي مثل العدوان.

كما أن الرطوبة ترتبط سلباً مع النشاط والحالات المزاجية الإيجابية، حيث ينبغي للفرد أن يعمل في بيئة عمل تتوفر على درجة حرارة معتدلة ذلك أن درجة الحرارة الغير مناسبة في مكان العمل سواء بارتفاع أو بانخفاض تسبب ضيقاً لدى العامل، كما يؤثر سلباً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد من إحساسه بالضيق ويسرع إليه التعب والملل ويقلل كفاءته في العمل.

ج- **الإضاءة** : تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل، حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب وبالتالي بدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في قدرة العيون على الابصار وزيادة نسبة الحوادث، فقد أثبتت الدراسات أنّ معدل الحوادث يزداد في حالة الإضاءة الغير كافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف وزملاءه: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2002، ص 170.

د- ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من المصادر المسببة للضغط، وذلك يرجع إلى عدم تنظيم ساعات العمل، يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، بالإضافة إلى ساعات العمل اليومية يؤدي في الكثير من الأحيان إلى إرهاق وممل الفرد وضعف صحته.

هـ - الأجور والحوافز: فعدم كفاية الأجر يعتبر أحد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد دائماً شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كافي، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد.

و- الأمان الوظيفي: يرتبط الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية بالإضافة إلى معوقات الطموح والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.<sup>1</sup>

من أهم مسببات ضغوط العمل ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- مسببات تتعلق بعمل الفرد:

لقد كان المدير والرؤساء محور اهتمام الكتاب والباحثين الأوائل في هذا المضمار، ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد، وكشفت الدراسات عن أن من بين مصادر الضغوط على المديرين هي الميل للعمل ساعات طويلة وعبء العمل الكبير وغموض تنازع الأدوار والمسؤولية عن الناس لما تتضمنه من تفاعل كبير مع الناس، المسؤولية المحدودة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، الافتقار لدعم الإدارة ووجوب مواكبة المعايير المتزايدة في الأداء، والتغيرات التقنية المتسارعة، والعلاقات مع الآخرين، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف وزملاءه: مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> حسين حريم: إدارة الموارد البشرية: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 364.

وبالنسبة للفرد العامل في أي منظمة، فإن أي جانب من العمل الذي يؤديه الفرد وظروفه يمكن أن تكون أحد مصادر الضغوط الوظيفية على الفرد، وهذا يتوقف كثيرا على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب والظروف، و من بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن الفرد :

- عبء العمل، الزائد كثيرا أو القليل جدا.
  - ضغوط زمنية ، وجوب انجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
  - تلقى إشراف غير فعّال.
  - فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدقق العمل، واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة.
  - المسؤولية عن الناس بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
  - غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد : عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة .
  - التغيير من أي نوع وبخاصة حينما يكون جوهريا وغير عادي لأنه يتطلب التكيف.
- ومن الطبيعي أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل أي قد تسببها. فمن الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها وظائف المديرية، والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة أو لأعمال ذات ظروف العمل الصعبة والخطرة، فهذه الأعمال ترتبط بدرجة عالية من الضغوط أكثر من غيرها. ومن الواضح أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بالضغوط الوظيفية.

ب- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل:

غالبا ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغربا أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها،

ومن أهم هذه الضغوط:<sup>1</sup>

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
  - افتقار الفرد إلى دعم الجماعة وموازرتها.
  - التنازع والصراع بين أفراد الجماعة.
- ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم من خلال:
- عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.
  - عدم إظهار اهتمامات الفرد.
  - ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب.
  - السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية.
  - التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت اغفال الأداء الجيد.

<sup>1</sup>- حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 365 ، 366.

### ج- الضغوط التي تسببها المنظمة:

إذا كان العمل يسبب ضغوطا للشخص الذي يقوم به فقط، والجماعة مصدر ضغط لأفرادها في المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطا كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين والعوامل والمؤثرات المنظمة التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي لمنظمة، وبعضها يتعلق بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وغيرها.

### ثانيا: خصائص الضغوط المهنية :

تمتاز الضغوط المهنية بعدد من الخصائص الهامة حولها نوما فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- إن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور، تغيير مواعيد دوريات العمل، تكاثر الواجبات وتعاضم المستويات، زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.
- 2- تفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد فقد تقدم الضغوط أغراضاً مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الابداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرار كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة وخطيرة.

<sup>1</sup> - مكناسي محمد: التوافق المهني علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية (دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص 77.

3- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط، وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره الآخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياب فرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند الآخرين.

### ثالثا: عناصر الضغوط المهنية:

يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة:

- 1- **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- 2- **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والإحباط والتوتر وغيرها.
- 3- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المسببة.<sup>1</sup>

### رابعا: مراحل الضغوط المهنية.

يعتبرها "هانز سيلاي" من الرواد الأوائل الذين اهتموا بموضوع الضغط ونتائجه السلبية والمرضية، حيث كانت أعماله بشكل خاص منطلقا بزيادة الاهتمام بالضغط، وقد أكدت تجاربه وجود آثار للضغط

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 168 ، 169.

على العمليات الفسيولوجية العضوية، حيث أقام سيلاي نموذجاً من ثلاث خطوات تتضمن الاستجابة للضغط النفسي أطلق عليها اسم متلازمة التكيف العام، ويرى سيلاي أن الضغط استجابة تتكون من ثلاث مراحل:

\* **مرحلة التحذير أو الصدمة:** وفيها تنشط العضوية لمواجهة التهديد وتقوم بإفراز الهرمونات ويتسارع النبض والتنفس، ويصبح فيها الشخص في حالة متأهبة واستعداد للمواجهة أو الهرب، حيث تتمثل هذه المرحلة في ردة فعل هي بمثابة الانذار وتتجلى بتحريك قدرات الجسم للعوامل الضاغطة.<sup>1</sup>

\* **مرحلة المقاومة:** حيث تعمل العضوية على مقاومة التهديد وكلما زادت حالة الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق، التوتر، والإعياء مما يشير إلى مقاومة الفرد لضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للمرض من خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام.<sup>2</sup>

\* **مرحلة الإنهاك:** وتحدث عند الفشل، وتغلب على التهديد واستمرار الضغط النفسي لفترة طويلة مما ينجم استهلاك العضوية لمصادرها الفسيولوجية مما يؤدي إلى الانهيار الجسدي أو انفعالي، فعندما تنهار المقاومة يحل الإرهاق وتظهر الأمراض المرتبطة بالإجهاد مثل: القرحة المعدية، الصداع، ارتفاع ضغط الدم، وأخطار تشكل تهديداً مباشراً للفرد والمنظمة على السواء، ويفسر HEEB الضغوط بطريقة أخرى تبين أن الفرد يعمل تحت ظروف خارجة عن إرادته في التحكم فيها، فيصبح ضعيف التركيز فيقل أيضاً أداءه عن التوقع، وهذا يصل لحالة الانهيار النفسي.

ومن أهم مظاهر الوصول إلى هذه المرحلة ما يلي:

<sup>1</sup>- محمد أحمد النابلسي وآخرون: **الصدمة النفسية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 285.

<sup>2</sup>- محمد أحمد النابلسي وآخرون: **مرجع سابق**، ص 285.

- ✓ الاستياء من جو العمل.
- ✓ انخفاض معدلات الانجاز .
- ✓ التفكير في ترك الوظيفة.
- ✓ الإصابة بأمراض نفسية: النسيان المتكرر، اللامبالاة.
- ✓ الأمراض العضوية والبيكوسوماتية: قرحة المعدة، ارتفاع ضغط الدم الجوهري، ارتفاع السكر...الخ.<sup>1</sup>

\* **مرحلة رد الفعل (التعامل مع ضغوط العمل):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي ما سبق إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم للتعامل مع المتغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة أو الهروب، وذلك في محاولة التغلب عليها أو التخلص منها بسرعة، وبذلك يحقق الفرد حالة من التوازن، وفي حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية وهناك يكون قد تصرف وتأخر بالفعل إلى الضغوط.<sup>2</sup>

### خامسا: أنواع الضغوط المهنية:

تصنف حسب معايير معينة:<sup>3</sup>

#### 1- حسب الآثار المترتبة:

(أ) **الضغوط الإيجابية:** وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وانجاز المهام بسرعة وحزم، كما أن لها آثار نفسية إيجابية، إذ تولد لديه نوع من الشعور بالسعادة

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي والتطبيق، جامعة الأزاريطة، 2004، ص 337.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 337.

<sup>3</sup> - محمد القاسم القرويني: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص 288.

والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي يتفوق فيها هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي غير ناجحة حتى ولو أنجزت بدون تحديد اطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

(ب) **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على الصحة الجسمية والنفسية للإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع ثمنها في الواقع بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل وغيرها.<sup>1</sup>

### 2- حسب معيار السبب: ونذكر منها:

(أ) **الضغوط السرية:** مثل التنافر الأسري والانفصال والوفاة والفقر .

(ب) **ضغوط النقص:** مثل نقص الممتلكات ونقص الأصدقاء.

(ج) **ضغوط العدوان:** مثل سوء المعاملة من العائلة والأقارب والأصدقاء.

(د) **ضغوط السيطرة :** مثل التأديب والعقاب القاسي.

### 3- حسب شدة الضغوط:<sup>2</sup>

(أ) **ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية:** الأعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

<sup>1</sup>- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 07.

<sup>2</sup>- فراس حاج محمد: أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، ماجستير إدارة أعمال التخصصي mba، منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص ص 20 ، 21.

(ب) ضغط ذو أصل خارجي: أي صادر من بيئة الفرد كمواجهة العراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة واجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.

(ج) جهد مرتبط بالحاجة إلى الابداع: فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

### 4- من حيث الفترة الزمنية:

(أ) الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية.

(ب) الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كفترة عمل اضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

(ج) الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الايقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

### 5- من حيث المصادر:

(أ) الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته ، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

(ب) الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل.

سادسا: النظريات المفسرة للضغوط المهنية:

### 1- نظرية التقدير المعرفي لـ لازاروس و فولكمان:

يرتكز هذا النموذج على اعتبار أن العوامل الضاغطة الفيزيائية والنفسية تنتج استجابات ضغط إذا قيّمت من الفرد بأنها مهدّدة أو خطيرة، فالضغط نتاج تفاعل بين الإنسان وبيئته ولا يمكن أن يختزل في تأثير أحدهما دون الآخر، وحسب "لازاروس" يكون الموقف ضاغطا عندما يكون تقييم الفرد للمطالب الناتجة عن تفاعله مع المحيط بأنها تهدّد استقراره وتعارض خصائصه الذاتية.<sup>1</sup>

حيث يرى أنّ الضغط يحدث نتيجة تفاعل بين الفرد والبيئة، كما يرى أنّ الأسباب والمواقف المسببة للضغط لفرد ما لا يمكن أن تكون كذلك لفرد آخر ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية والخبرات الذاتية والقدرة على تحمل الضغوط والمهارات الفردية لكل شخص على حدى ويستند "لازاروس" في نظريته إلى نوعين من التقدير المعرفي:

\* **التقدير الأولي**: وهو عبارة عن ادراك الفرد للأحداث المسببة للضغط.

\* **التقدير الثانوي**: وهو عبارة عن مجموعة من الطرق التي يتبعها الفرد في مواجهة المشكلات التي تظهر في الموقف.<sup>2</sup>

### 2- نظرية النسق النظري لـ "سبيلبرجر" (1972):

أقام "سبيلبرجر" نظريته على أساس التميّز بين القلق كسمة والقلق كحالة، حيث يقول أن القلق كسمة هو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يعتمد على الخبرة الماضية، أما القلق كحالة هو قلق موضوعي يعتمد

<sup>1</sup> - ساعد شفيق: مصادر الضغط النفسي واستراتيجيات المراجعة لدى المراهقين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس المرضي الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 51.  
<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مكتبة أنجلو، القاهرة، 2000.

على الظروف الضاغطة، وبهذا ربط بين الضغط وقلق الحالة، واعتبر الضغط الناجح عن ضاغط معين يسبب حالة القلق، كما اهتم "سيلبرجر" بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة وميز بين حالات القلق الناتجة عنها، كما بيّن ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنبها.<sup>1</sup>

### 3- نظرية "مالك لين":

قام "مالك لين" في نظريته هذه سنة 1974 بتناول ثلاثي الأقسام يمثل المؤخرات، القابلية للانجراف، والمحيط، ويعد التناول بين علاقة التفاعل والتداخل بين هذه الأقسام.

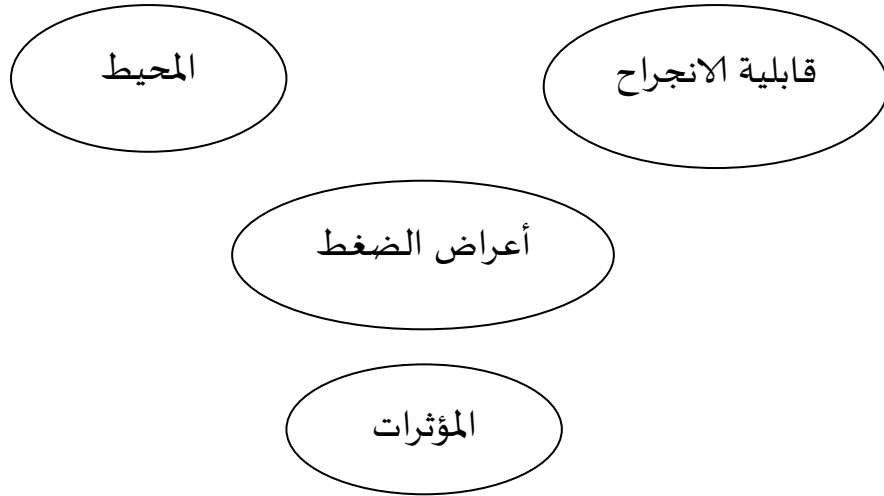
\* **المحيط:** تشبع المحيط في جميع الميادين (الاجتماعية، المادية، الاقتصادية) وتدخل مؤثرات هذا المحيط في مستويات مختلفة لحياة الفرد تستلزم قدرات كبيرة للتكيف معها وفقا لطبيعة العمل وخصائصه وتشكل ظروف وطاقت العمل الغير ملائمة ضغطا كبيرا لدى الأغلبية.

\* **قابلية الانجراف:** تختلف القابلية من فرد لآخر، حيث يلاحظ في ظروف متشابهة ومؤثرات متماثلة تختلف طريقة وطبيعة الاستجابة للأفراد، ويتعلق هذا المجال بالقابلية الفردية للعمل، استعداد لمواجهة الصعوبات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

\* **المؤثرات:** تكون العوامل الخاصة بغض النظر عن طبيعتها (علائقية، نفسية، محيطية فيزيولوجية، عملية) المؤثر في توجيه وتوليد سياق الضغط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم، النظريات، البرامج، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2008، ص ص 152 ، 153.  
<sup>2</sup> - دليلة عيطور: الضغط النفسي والاجتماعي لدى المرضى، رسالة ماجستير في علم النفس العيادي، مصر، 1997، ص 100.

الشكل رقم (1): يوضح نموذج "مالك لين" لضغط العمل.



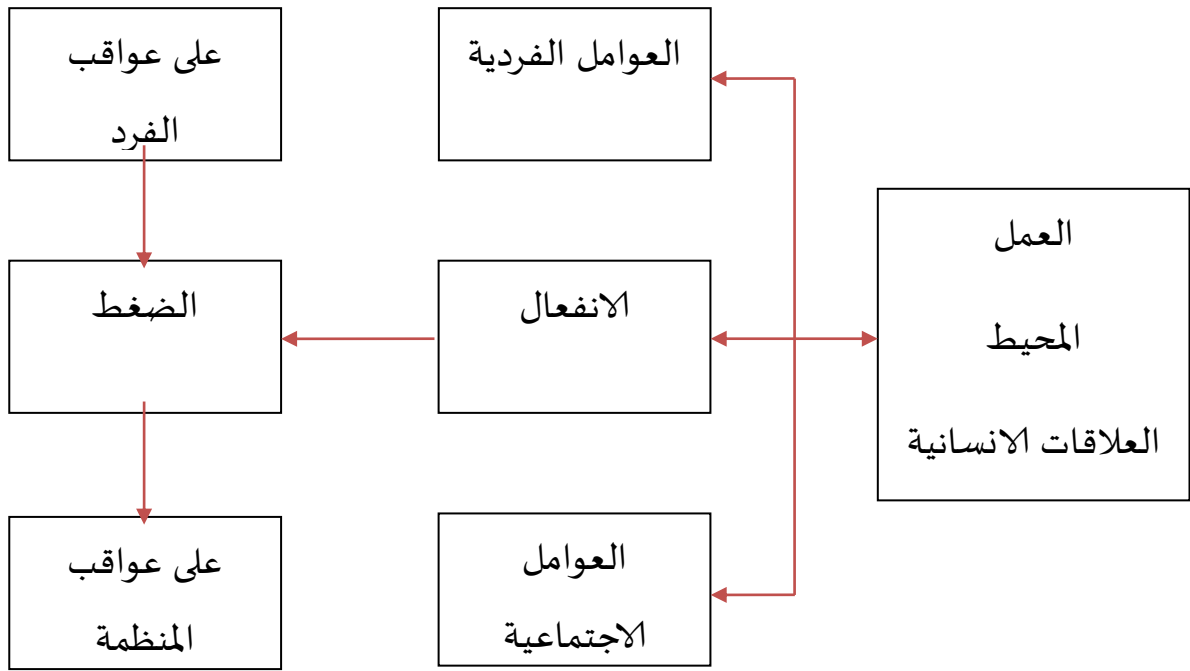
المصدر: دليلة عيطور، ص 101.

#### 4- نظرية ثوركوت: (P-R-Turcotte)

درس "ثوركوت" في نظريته التفاعل الموجود بين مؤثرات الضغط والاستجابة وتأثير المتغيرات المعدلة حيث حاول توضيح العلاقة الموجودة بين المؤثرات واستجابة الفرد من خلال نمودجه سنة 1982. ذهب نموذج ثوركوت إلى ابراز التفاعل بين عوامل الضغط والاستجابة لها، وتوضيح دور المتغيرات المعدلة للضغط وعليه ركّز الباحث على طبيعة العمل، اطاره الحقيقي، ونوع العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتعد كل هذه العوامل مصادر للضغط المهني وتلخص في الأخير أن ظاهرة الضغوط اهتمت بدراستها تخصصات متعدّدة باعتبارها ظاهرة إنسانية بيولوجية، اجتماعية، مهنية، وقد انتهت كل دراسة إلى نتائج ساهمت في فهم الظاهرة والكشف عن أبعادها.

كما ركزت هذه النظرية على العناصر المتفاعلة بين مؤثرات الضغط والاستجابة وتأثير المتغيرات عليها إلا أنها أهملت قدرات الفرد واختلافها من فرد لآخر الفروق الفردية وكذا اختلاف العوامل الاجتماعية والثقافية للأفراد فيما يخص المواجهة ومقاومة الضغط.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2): يوضح نموذج "توركوت" للعمل التنظيمي.



المصدر: دليلة عيطور، ص 107.

سابعاً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية:

### 1- الأساليب الفردية:

وهي الطرق التي بإمكان الفرد القيام بها بمبادرة منه من أجل تخفيض التوتر السلبي الذي يشعر به ومن بين هذه الأساليب:

<sup>1</sup> - دليلة عيطور: الضغط النفسي والاجتماعي لدى المرضى، مرجع سابق، ص 104.

\* ممارسة الرياضة بشكل منتظم: وتعتبر الرياضة من الوسائل الفعّالة لتقليل الضغوط، ولكي تكون الممارسة فعّالة يجب أن تدور حول الرياضات الخفيفة التي لا تتطلب عملاً مكلفاً من الرئتين والقلب، وكما يجب أن تمارس بشكل منتظم ولفترة زمنية من 10 إلى 30 دقيقة لكل مرة على الأقل وبمعدل 03 مرات في الأسبوع.<sup>1</sup>

\* الاتجاه الواعي: وتكمن أهمية الاتجاه والوعي في أننا نستطيع أن نغيّر من سلوكياتنا دون تغيير اتجاهاتها وهذه بدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي من جانبنا بما ينبغي أن نقوم به لتحسين الظروف ولعل أهم اتجاه تنمية هو عدم الاندفاع والتعامل مع كل مشكلة أو قضية.

\* نظام غذائي صحي: في ضوء الحقائق الطبية فإنه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، وكما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية و التقليل من المنبهات والابتعاد عن التدخين.<sup>2</sup>

\* المساندة الاجتماعية: إن بناء الفرد علاقات إيجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل سينعكس إيجاباً على نفسيته من حيث سيكونون سنداً له عند حاجته إليهم إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت ضرورة أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.<sup>3</sup>

\* ادارته نمط الحياة: من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك و من ثم محاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل

<sup>1</sup> - راشد لطفي: نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد 75، الرياض، 1992.

<sup>2</sup> - عثمان حمود الخضر: التفكير (أساليب ومهارات)، مكتب آفاق للنشر، الكويت، 2000، ص 57.

<sup>3</sup> - جبر الدجرينرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 270.

بل لا بد أن يخصّص جزء للنشاط الأسري والأنشطة الثقافية الاجتماعية، لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد ويجعله يقبل على عمله في هدوء كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.<sup>1</sup>

\* الأنشطة الروحية: كثيرا ما يجد الأفراد الراحة والطمأنينة عند قيامهم بالصلاة، قراءة القرآن والدعاء في أوقات الضغوط أو في الأحوال الاقتصادية وهي وظيفة سهلة وبسيطة ذات فوائد عظيمة.

## 2- الأساليب التنظيمية:

وهي أساليب تبادر بها المنظمة من أجل السيطرة على المعدلات الضارة من الضغوط التي يشعر بها الأفراد<sup>2</sup>، فالمنظمة معنية هنا بالقيام بدورها لضبط مستويات الضغوط تفاديا للانعكاسات السلبية لهذه الضغوط عليها و على أفرادها ومن هذه الأساليب ما يلي:

\* العناية بالبيئة الفيزيائية للعمل: تشكل عناصر البيئة الفيزيائية من درجة الحرارة، الضوء، التهوية، التلوث والضوضاء مصادر للضغوط لا يمكن انكارها في الكثير من الحالات ومن ثم فإن على المؤسسة التي تهتم بصحة عمالها وتود الحفاظ على طاقتها البشرية من أجل زيادة الانتاج والإلقاء بالمؤسسة أن تعالج هذه الأمور بداية، وأن تجعلها في الحدود الآمنة قدر المستطاع<sup>3</sup> وذلك من خلال:

- ضبط درجات الإضاءة بما يتناسب مع طبيعة العمل.

- تهوية أماكن العمل من خلال استخدام الأجهزة الملائمة لذلك.

<sup>1</sup> - على عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط 1، 2003، ص 98.  
<sup>2</sup> - ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 39.  
<sup>3</sup> - جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)، دار اترك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2004، ص ص 136، 137.

- التحكم في درجات الحرارة من خلال تركيب أجهزة التكييف والمراوح التي تساعد على العمل في ظروف حرارة مناسبة داخل المؤسسة.

- في حالة المؤسسات التي تستخدم ماكينات تصدر ضوضاء عالية لا يمكن تجنبها، يزود العمال بالأجهزة التي تحمي سمعهم من الضوضاء العالية.<sup>1</sup>

- العمل على تقليل الملوثات بشتى الطرق وتوعية العاملين بها، واستبعاد الأفراد شديدي التأثر بها، مع القيام بكل الاجراءات الصحية التي تقلل من مخاطر التلوث.

- دراسة العوامل التي تؤدي إلى الحوادث في أماكن العمل وذلك من خلال عدة إجراءات وقائية مثل وضع الارشادات المناسبة، وتغطية الأسلاك العارية، والعناية بالأرضيات لتقليل حوادث الانزلاق، والعناية بالآلات والماكينات، والتأكد من صلاحيتها للعمل والعناية بأجهزة اطفاء الحريق وصيانتها وعدم السماح للعمال ذوي الخبرة المحدودة من العمل على الآلات الخطيرة أو التي تنطوي على احتمال مرتفع للحوادث، ودراسة الأشخاص الذين لديهم درجة مرتفعة من الاستهداف للحوادث وإبعادهم عن أماكن الخطورة.<sup>2</sup>

\* **الموائمة المهنية:** وتعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، فإن تعيين شخص في وظيفة لا تتناسب مع ميوله وكذا مهارته وقدراته وسوف يؤدي إلى مشكلات تنعكس على مستوى الضغط الذي يشعر به وبالتالي ينعكس على سلوكه من حيث النقص في الأداء وزيادة احتمال وقوعه فيه، لذلك من الضروري أن تسعى المؤسسة لتحسين الموائمة بين الشخص والوظيفة من خلل الانتقاء والتعيين.

<sup>1</sup>- محمود عياصرة معن: ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2008، ص 101.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 101.

\* تحسين اتصال داخل المؤسسة وتطويره: ينتج كثيرا من الضغط في بيئة العمل بسبب صعوبات الاتصال بين الفرد ورئيسه أو بينه وبين زملائه، وكلما كانت العلاقات المتبادلة وأساليب الاتصال بين هذه الأطراف أفضل كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن كثيرا من الضغط يتسبب في سوء الفهم، كما أنّ العاملين يشعرون بضغط شديد عندما يجدون أنفسهم معزولين داخل المؤسسات، أو يجهلون عملياتهم ومصيرها، ولهذا فإن إنشاء نظام اتصال داخل المؤسسة وتدعيمه يساهم في تقليل الضغوط لدى العاملين.

\* الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية: إن الموظف سواء كان رئيسا أو مرؤوسا هو في البداية وقبل كل شيء إنسان له حاجات ومطالب وعليه التزامات وواجبات وهو يتعرض سواء بحكم طبيعة عمله أو لأسباب أخرى إلى مشكلات اجتماعية أو حتى إلى ظروف اجتماعية، وكذلك إلى مشكلات صحية ومن ثم يكون بحاجة إلى بعض المساعدات الاجتماعية والصحية والنفسية من الضغوط الواقعة عليه، فعلى المؤسسات أن تقوم بإنشاء مكتب للخدمة والرعاية الاجتماعية لتقديم المساعدات والاستشارات، وأن تنشئ أيضا نظام التأمين الصحي الذي يتكفل بتكاليف أو بعض تكاليف علاج العمال والموظفين وهو ما من شأنه بث الطمأنينة في نفوس العمال واتجاههم للتركيز على العمل والإنتاج.<sup>1</sup>

\* إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي تتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور وزيادة أو خفض أعباء العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل سرعة العمل والقيام بعملية التدوير بين الأفراد في المراكز الوظيفية، كما

<sup>1</sup>- رونالدي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 307.

أنّ عملية تحليل الوظائف ستساعد على الكشف عن نقاط التشابك والتداخل بين الوظائف والتي تسبّب غالبا غموضا وتعارضاً في الأدوار.<sup>1</sup>

\* **العناية بنظام المكافآت والحوافز:** تعد مشكلة الدوافع من أبرز المشكلات المسببة للضغوط لدى الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، فالعامل يحتاج لمردود عن عمله سواء كان ماديا أو معنويا حتى يشعر بقيمة عمله وما يقوم به.<sup>2</sup>

### ثامنا: آثار الضغوط المهنية:

#### 1- على المستوى الفردي:

عندما يتعرّض الفرد لمواقف ضاغطة في العمل تحدث لديه استجابة سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، يترتب عليها آثار سلبية أو إيجابية تحددها مستويات التأثير وطول مدتها ومدى تكرارها، ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المستوى الفردي إلى قسمين:

(أ) **الآثار السلبية:** يمكن حصرها في:

\* **الآثار الفسيولوجية أو الجسدية:** عندما يتعرّض الفرد لمستويات مرتفعة وبصفة مستمرة ولمدة طويلة إلى حدوث آثار سلبية على صحته الجسدية تترجم في أمراض القلب، الصداع، قرحة المعدة، السكري، ضغط الدم... الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جمعة سيد يوسف: مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> - عثمان حمود الخضر: مرجع سابق، ص 137.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان بن أحمد الهيجان: ضغوط العمل، منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 29.

\* الآثار النفسية: توصل علماء النفس في دراستهم إلى أنّ تعرّض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل بشكل مستمر ومتكرر يجعلهم عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والتعب الكامل، الاكتئاب... الخ.<sup>1</sup>

ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل والذي ينشأ عندما يعجز الفرد على مواجهة المواقف الضاغطة والتكيف معها بشكل جيد، وهو ما يجعله عرضة للشعور بالحزن واليأس وقلة النشاط وفقدان الشهية وانعدام الثقة بالنفس. ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة لضغوط العمل في النقاط التالية:

- الهروب من المواجهة وذلك من خلال تفادي المواقف الضاغطة.
- عدم تقبل الرأي الآخر وفرض الرأي الشخصي مما يترتب عليه عدم الفعالية في التعامل مع ضغوط العمل.

- حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل العمل.<sup>2</sup>

\* الآثار السلوكية: يترتب على تعرّض الفرد إلى مستويات مرتفعة من ضغوط وبشكل متكرر ومستمر إلى حدوث تغيرات سلبية في سلوكياته والتي تؤثر على صحته في الأجل القريبة أو البعيدة ومن بين هذه التغيرات اللجوء إلى: التدخين، الادمان، العنف، الإفراط في النوم أو قلّته، الإفراط في الأكل أو التقليل منه.<sup>3</sup>

\* الآثار الايجابية: في الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة من حيث مستوى التأثير ومدة التكرار، فمن المتوقع أن يترتب عنها بعض الآثار الإيجابية على صحة الفرد و التي نذكر منها:

<sup>1</sup> - طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 599.

<sup>2</sup> - فاروق عبدو فليه والسيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 301.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الأصول والمهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 99.

- تمنح الراحة النفسية للفرد العامل من خلال القدرة على التعبير عن انفعالاته ومشاعره الداخلية اتجاه عمله.

- تكيف جسم الفرد مع المواقف الضاغطة.

- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الأفراد واستغلالها بشكل أفضل.

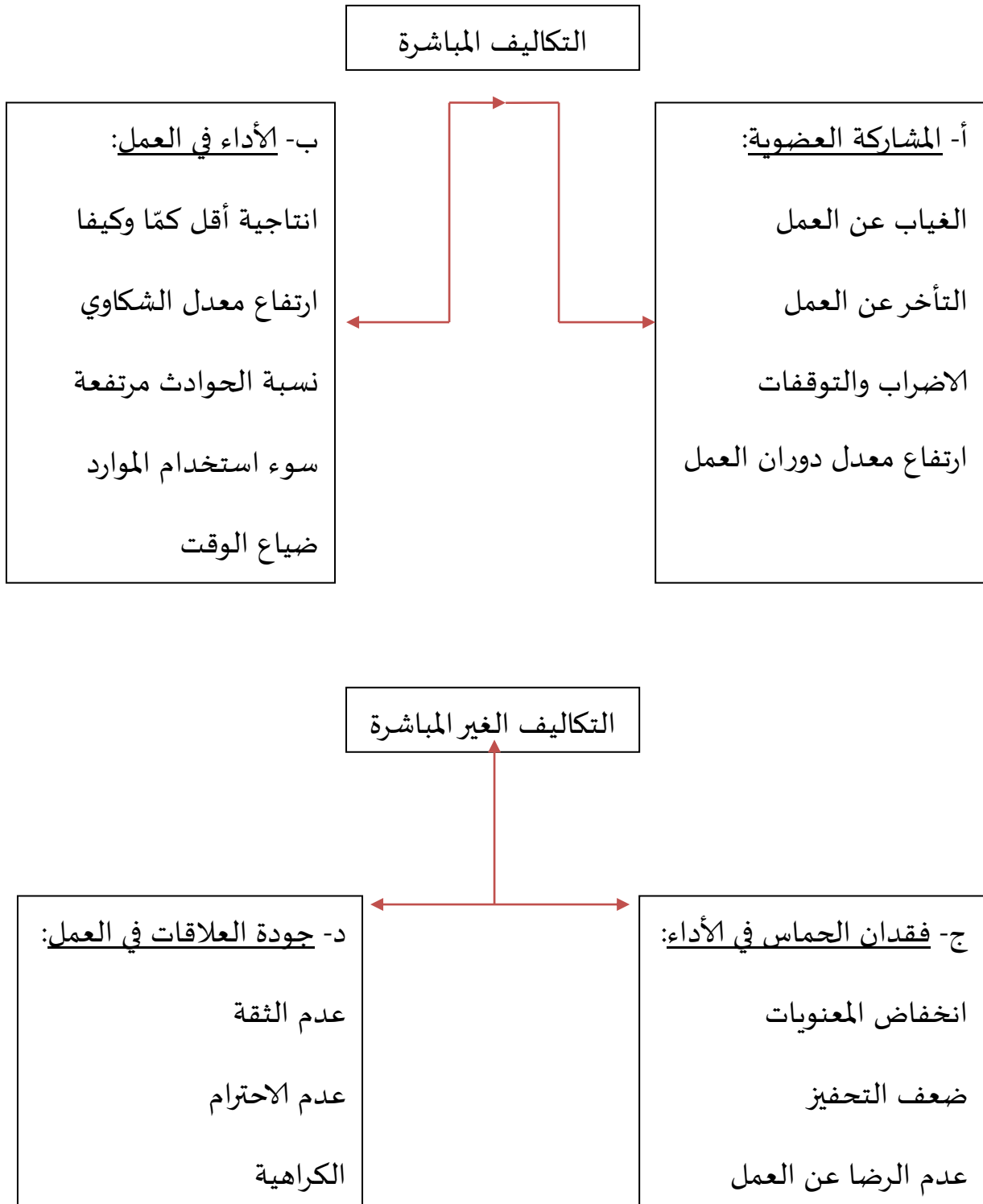
- النوم الجيد نتيجة شعور الفرد بالإنجاز والقدرة على التحكم في المواقف العملية وهو ما يمنحه راحة نفسية وجسدية.<sup>1</sup>

### 2- على المستوى التنظيمي:

يمكن حصر آثار الضغوط المهنية على المستوى التنظيمي وفق ما يفسره الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- فاروق عبدو فلييه والسيد محمود عبد المجيد: مرجع سابق، ص 301.  
<sup>2</sup>- عبد المجيد أحمد الخزامي: آفة العصر، ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، 1998، ص 66.

الشكل رقم 03: يوضح آثار ضغوط العمل على المستوى التنظيمي.



المصدر: عبد المجيد أحمد الخزامي: آفة العصر، ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا،

مصر، ص 66.



## أداء العاملين

● تمهيد

أولاً: عناصر الأداء

ثانياً: أنواع الأداء

ثالثاً: محددات الأداء

رابعاً: أبعاد الأداء

خامساً: معايير الأداء

سادساً: تقييم الأداء

سابعاً: أهمية تقييم الأداء

ثامناً: معوقات الأداء

■ تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حيث تعاني كثير من المؤسسات على اختلاف أحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء. وقبل الحديث عن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ينبغي أولاً أن نتعرف على الأداء والمفاهيم الأساسية المرتبطة به من خلال ما يلي:

أولاً: عناصر الأداء:

لضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل وهما:

\* **المقدرة على العمل<sup>1</sup>**: وتكتسب الرغبة في العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينمّيها التعليم ويصقلها التدريب.

\* **الرغبة في العمل**: إنّ الرغبة في العمل والتحفّز لأدائه يتحدّد عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، كما تتحدّد باحتياجات الفرد ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته كما هو موضح

بالعلاقة التالية: **مستوى أداء الموظف = القدرة × الرغبة**

وكذلك يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup>- رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 88، 89.

- معرفة متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

- كمية العمل: تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .

- المثابرة والوثوق: يدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، و مدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

## ثانياً: أنواع الأداء: <sup>2</sup>

بعد التعرف على عناصر الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

**1- حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

(أ) **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً من يلي:

\* **الأداء البصري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره هم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

<sup>1</sup> - اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون: أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة عمان، ط 1، ص ص 189 ، 190.

<sup>2</sup> - عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002 ، ص ص 05 ، 06.

\* الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعّال.

\* الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ) الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر .

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربحية والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب) الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث

يمكن أن نقسم المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

### ثالثاً: محددات الأداء:

يواجه الباحثون صعوبات في تحديد جميع المحددات ويمكن تقديم مجموعة من المحددات تتمثل فيما يلي:

**1- الدافعية:** هي الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص والتي تحركه للقيام بعمله والاستقرار فيه ومن خلاله يتم التوصل للهدف المراد تحقيقه من ذلك النشاط وتنطوي تحتها الدوافع والقيم والاتجاهات وما إلى ذلك مما يؤثر على تصرفات الأفراد نحو عملهم.

**2- القدرات:** و هي نوعان مكتسبة وفطرية، فالقدرات المكتسبة تنتج البيئة والزمن وهي أيضا تؤثر في القدرات الفطرية بتطويرها وذلك من خلال التعليم والتدريب، أما القدرات الفطرية تتمثل في القدرات العقلية وتتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدراته العقلية هي قدرات جسمانية كالبنية واللياقة البدنية والقدرات الحركية كوحدة السمع والبصر.

**3- إدراك الدور:** هو تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي تتكون عمله من خلاله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.<sup>2</sup>

كما يضيف بعض الباحثين المحددات التالية:

**4- بيئة العمل:** وتتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء و المرؤوسين.

<sup>1</sup>- عادل عشي: مرجع سابق، ص 06.

<sup>2</sup>- كمال أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ص 127.

5- القدرة: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة وتتألف من محصلة ومعرفة أو معلومات فنية اللازمة للعمل والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ومدى وضوح دوره.

6- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد يسلك باتجاه اتباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أبعاد الأداء:

يشمل الأداء أبعاد رئيسية تعبر عن مدى كفاءة العامل في أداء مهامه، هذه الأبعاد تتنوع حسب طبيعة العمل ويمكن تلخيصها كالتالي:

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقيسه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> - سليمان الحنفي: السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 222.

3- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل على أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

#### خامسا: معايير الأداء:

هي مجموعة من المعايير التي يتم استخدامها لتقييم أداء العامل في مكان العمل، تعتمد هذه المعايير على تقييم قدرات العامل وإنجازاته في تنفيذ المهام الموكلة له وفقا لمتطلبات العمل. ويحصر بعض الباحثين أهم معايير الأداء في:

\* **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

\* **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

<sup>1</sup> - هامل سارة، يحيوي نصيرة: أساليب إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2015، ص 28.

\* الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة وهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

\* الاجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين و نظم وتعليمات إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتقانه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

سادسا: تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء هي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين وهي عملية حركية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.<sup>1</sup>

يعرف "نصر الله حنا" تقييم أداء العاملين بأنها تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم لتحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم على تقلد مناصب أعلى مستقبلا.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا: هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه.

مهما تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين فإنها لا تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذلك درجة كفاءته ومهارته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أداءه والعمل على تحسينه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، ط 1، الأردن، 2000، ص 217.  
<sup>2</sup> - نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والطباعة، الأردن، 2002، ص 169.  
<sup>3</sup> - سلجان هنية: أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص 41.

سابعاً: أهمية تقييم الأداء: <sup>1</sup>

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تمكّن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفرق الذين يعملون تحت إشرافهم.

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

- تمكّن العاملين من معرفة نقاط قوتهم وضعفهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير.

- يشجّع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين .

- انجاز عملية النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءة العلمية والعملية لمراكز أو مواقع وظيفة تتسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.

- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة بما تتطلبه تنمية وتدريب وتوفير الحوافز للعاملين.

<sup>1</sup> - نصر الله حنا: مرجع سبق ذكره، 2009، ص 169.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.

### ثامنا: معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل والتي تؤثر فيه ومن أهمها : الإضاءة والحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤشرات على الجهد، القدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله العامل في المؤسسة أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود إضافة إلى النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى العاملين لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء مما يمكن من تحقيق أداء جيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 187.



## **\*\*الاطار الميداني للدراسة\*\***

### ● تمهيد

➤ أولا: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

➤ ثانيا: المنهج المستخدم

➤ ثالثا: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة

2. المقابلة

3. الاستمارة

➤ رابعا: عينة الدراسة

➤ خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

■ تمهيد:

يسعى هذا الفصل لتوضيح جملة من القضايا المنهجية التي ترتبط منهجيا بإطار الدراسة في مرحلة من مراحل البحث الميداني وكذا الإجابة على مختلف التساؤلات والقضايا التي أثيرت في الدراسة وكذا الوقوف على مدى تحقق الأهداف المعلنة من عدمه، بالإضافة إلى ربطه بالإطار المعرفي لمجتمع الدراسة، وهي تشير لعناصر تتبعها تدريجيا بدءا من وصف مجال الدراسة الميدانية ألا وهي المديرية الفرعية للوسائل التابعة لمديرية الضرائب بولاية الطارف وكذا المجال البشري والزمني لهذه الدراسة، مع التركيز على المنهج المستخدم وأدوات البحث المتبعة في توصية البيانات مع عرض النتائج الجزئية والعامّة للدراسة وكذلك الخاتمة وقائمة المصادر والمراجع والملاحق.

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

تعد المديرية الفرعية للوسائل نموذجا في ولاية الطارف حيث تعتبر مؤسسة اقتصادية تخدم موضوع البحث من جهة والتسهيلات التي وفرتها لنا من جهة أخرى.

ويرجع تاريخ تأسيس مديرية الضرائب لولاية الطارف يوم 05 جويلية 2003 من طرف السيد الوالي لولاية الطارف وتعتبر فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة، مقرها الحالي كائن بنزل المالية لولاية الطارف مقابل الطريق الوطني رقم 44 (طريق عنابة) وبالتحديد تقع بجانب مؤسسة سونلغاز ومقابل المحطة البرية لولاية الطارف.

تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمسة مديريات فرعية ولكل واحدة منها مكاتب تسيير تحت سلطتها والمختصة في مجالاتها المحددة أما المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية للضرائب بالطارف تمثل 15 مصلحة موزعة عبر إقليم الولاية منها 08 مفتشيات (7 مفتشية للضرائب ومفتشية وحيدة للتسجيل والطابع) و 7 قباضات الضرائب عند اقليم الولاية.

أما المصالح الداخلية تضم 5 مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية العمليات الجبائية.

- مديرية فرعية للتحويل.

- مديرية فرعية للمراقبة الجبائية.

- المديرية الفرعية للمنازعات.

- المديرية الفرعية للوسائل.

تعتبر المديرية الفرعية للوسائل النموذج الذي اعتمده في دراسة موضوع بحثنا.

حيث تتضمن أربع مكاتب وهي:

- مكتب العمليات الميزانية: يكلف بالقيام في حدود صلاحيته بتنفيذ العمليات الميزانية والإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

- مكتب الرسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: يقوم بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب وتسيير التدابير المشروعة من أجل ضمان أمن المستخدمين والهيكل والعتاد.

- مكتب الإعلام الآلي: مكف بالتنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي والمحافظة في حالة شغل المنشأة التحتية التكنولوجية ومواردها.

- مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف بالسهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير المواد البشرية والتكوين وإنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

أما بخصوص عتاد هذه المديرية فتحتوي على 22 حاسوب باللواحق الخاصة به.

## 2. المجال الزمني:

يشير المجال الزمني للدراسة الفترة المستغرقة في إعداد البحث و قد جاءت حسب المراحل التالية:

أ- المرحلة الاستطلاعية: كانت من خلال نزولنا للميدان في شهر فيفري حيث دامت 4 أيام من 23 إلى 26 فيفري، قمنا فيها بإجراء مقابلات بدايتها كانت مع المديرية الفرعية للوسائل وذلك بالسماح لنا بإجراء التربص الميداني ومنه بعض المقابلات مع موظفي المديرية الذين زدونا ببعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد مواردها البشرية وكل ما يتعلق بموضوع بحثنا.

ب- مرحلة الدراسة الميدانية: من 28 فيفري إلى 23 مارس 2025 تمّ فيها إجراء مقابلات مع موظفي المديرية الفرعية للوسائل ومن بينهم مدير المصلحة حيث قدّم لنا بعض المعلومات حول الموظفين والهياكل وكيفية سير العمل.

كما أجرينا جولة بمكاتب المديرية، قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين وكذا استرجاع الاستمارات.

3. المجال البشري:

يمثل حجم القوى العاملة الموجودة في المؤسسة وهذه القوى مقسمة إلى فئات يعنى بتسيير وتوجيه هذا المورد الحيوي لضمان فعالية الأداء المؤسسي، وهو يمثل مجتمع الدراسة فحسب المقاربة الميدانية. لهذه الدراسة وارتباطها بالضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة في المديرية الفرعية للوسائل بولاية الطارف والبالغ عدد عمالها 20 موظف موزعة بالنحو التالي:

عدد الموظفين	المكاتب
7	مكتب العمليات الميزانية
5	مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف
3	مكتب الإعلام الآلي
5	مكتب المستخدمين والتكوين

ثانيا: المنهج المستخدم:

يعرف المنهج على أنه عبارة عن مجموعة من الأطر والإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث

لدراسة مشكلة معينة.<sup>1</sup>

أما المنهج الوصفي: يعرّف على أنه الطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية

صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عمار الطيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص 217.

<sup>2</sup>- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن، 2019، ص 46.

ولمعرفة مدى تأثير الضغوط المهنية على أداء العاملين اعتمدنا على اختيار المنهج الوصفي وهذا لأنه يقوم بتحليل وتفسير الظواهر، فهو لم يكن متعلق بالرغبة الذاتية بل كان مفروضاً حسب نوع وطبيعة موضوع الدراسة، أيضاً يساعد على وصف الظاهرة ويسمح بجمع المعلومات من الظاهرة محل الدراسة ويسمح أيضاً بعملية جمع البيانات وتقريرها.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تساعدنا في الدراسة ألا وهي:

#### 1- الملاحظة:

هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أول بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج على أدق المعلومات.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً بأنها: إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومرافقه واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى بجمع المعلومات كالمقابلة، الوثائق... الخ<sup>2</sup>

ومن خلال دراستنا الميدانية بالمديرية الفرعية للوسائل بولاية الطارف لاحظنا أن المؤسسة تنتهج نظام الاعلام الآلي من خلال معدات وأجهزة مختلفة، وكذا الهيكل التنظيمي نجد أن العمل مقسم على 4

<sup>1</sup>- عامر ابراهيم قنديلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 219.

<sup>2</sup>- يحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته بين الأفكار الدولية، عمان، الأردن، ص 15.

مكاتب كل مكتب يعمل على حدا له مهام خاصة به، أما من جانب العلاقات بين العمال لاحظنا عدم وجود علاقات ترابطية بينهم كل عامل يسعى وراء إنجاز مهامه فقط.

## 2- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: " محادثة موجّهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع آخرون بهدف الحصول على المعلومات اللازمة للاستخدام في بحث علمي أو التوجيه و التشخيص والعلاج أو من أجل معرفة حقيقة أمر محدود وجوهر المحادثة السؤال والجواب " <sup>1</sup>.

تم استخدامنا للمقابلة التي كانت مدعّات الاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة في بحثنا هذا من أجل تفسير بعض المعلومات والعبارات للعاملين، فمن خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة المستخدمين والذي قدم لنا وثائق ومعلومات تخص المديرية وذلك عبر جلسات اخترناها معه، وقد تمّ التعرف من خلالها على أهم الظروف المتواجدة بالمديرية والجو العام لها، ولقد أجريت المقابلة يوم 10 مارس 2025 في مكتب رئيس مصلحة المستخدمين على الساعة 10:00 صباحاً.

ولقد وجهنا له مجموعة من الأسئلة تخص موضوع بحثنا:

- ماهي أشكال الضغوط المهنية التي تواجهكم في المؤسسة ؟
- هل تقوم المؤسسة بتوفير الدعم اللازم للعمال ؟
- كيف تقيّم المديرية أداء العمال ؟

<sup>1</sup>- جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 110.

## 3- الاستمارة:

" تعد الاستمارة أهم أدوات الاتصال الأساسية بين الباحث والمبحوث، حيث تضم مجموعة من الأسئلة المصممة بهدف الحصول على المعلومات، يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه أو تساؤلاته".<sup>1</sup>

اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة الموزعة التي احتوت على 18 سؤال متنوعة بين مغلقة ومفتوحة وقد ورّعت بدورها على المحاور التالية:

(أ) المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتضم 6 أسئلة من 1 إلى 6 تتمحور حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل، الأجر.

(ب) المحور الثاني: خصّص هذا المحور بالضغوط المهنية التي يواجهها العامل في المؤسسة من السؤال 7 إلى السؤال 12.

(ج) المحور الثالث: وهو محور خاص بالضغوط المهنية وأداء العامل حدّد من السؤال 13 إلى السؤال 18.

## رابعا: عينة الدراسة:

تمّ استخدامنا للمسح الشامل وهذا راجع إلى حجم المبحوثين.

يعرّف المسح الشامل: تلك المسوح التي تستهدف دراسة كل مفردات المجتمع بدون استثناء وتسمى الحصر الشامل، فهي ذات أهمية كبيرة من الناحية العلمية إذ تكمن هذه الأهمية في جمع البيانات

<sup>1</sup> - محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص 366.

والمعلومات واستخلاص النتائج وايجاد الحلول والمقترحات وعبارة "شامل" تعني المجتمع المستهدف بالدراسة والبحث.<sup>1</sup>

نظرا لعدم وجود عدد كبير من العمال في المديرية محل الدراسة ولمحاولة الوصول إلى تحليل شامل للموضوع اعتمدنا على المسح الشامل في هذه الدراسة، حيث يقدر عدد العمال الاجمالي 20 عامل وهو يمثل مجتمع الدراسة الكلي، ويمكن تعريف المسح الشامل على أنه الذي يتناول بالدراسة الشاملة جميع مفردات المجتمع، أي كل أعضاء الجماعة.<sup>2</sup>

### خامسا: عرض ومناقشة البيانات:

بعد توزيعنا للاستمارات على عمال المديرية قمنا بتفريغ الإجابات في جداول وتحليلها، حيث قسمناها إلى 3 محاور:

#### 1. المحور الأول: البيانات الأولية:

يضم خصائص عينة الدراسة للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، فقد تم حساب التكرار والنسب المئوية وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

<sup>1</sup>- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الوراق للنشر، 2009، ص 189.  
<sup>2</sup>- فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت: طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 78.

○ الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
30 %	6	ذكر
70 %	14	أنثى
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن معظم أفراد العينة هم من فئة الإناث ونقدر نسبتهم بـ 70% من المجتمع الكلي أما الذكور 30%، وهذا التفاوت الموجود بين الإناث والذكور راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتبر نشاط إداري موزع على مجموعة من المكاتب التي قدر عددها 4 مكاتب، هذا النشاط يتوافق مع رغبة المرأة في هذا النشاط والمهام، أيضا تركيبة المجتمع الجزائري تغلب عليه الإناث.

○ الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20 %	4	من 25 - 35 سنة
30 %	6	من 36 إلى 46 سنة
50 %	10	من 47 سنة فما فوق
100 %	20	المجموع

من خلال القراءة العمرية يتبين لنا أن أغلب المبحوثين هم أكثر من 47 سنة وذلك بنسبة 50% وهذا ما يفسر أن هناك أقدمية وخبرة في العمل نتيجة لطول مدة عملهم وتواجدهم في المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 30% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 46 سنة مما يدل على أن لديهم أقدمية وخبرة لا بأس بها، أما الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة نسبتهم 20% وهذا يدل أن المؤسسة تقبل العمال من فئة الشباب.

○ الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
35 %	7	ثانوي
45 %	9	جامعي
20 %	4	معهد
100 %	20	المجموع

من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن أغلب العمال ذو مستوى تعليمي بنسبة 45% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقبل العمال ذوي الشهادات الجامعية والكفاءات المؤهلة علميا وأكاديميا ما قد يساهم في رفع مستوى الأداء العام خصوصا في المهام التي تتطلب معرفة تخصصية أو قدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، في حين العمال ذو المستوى الثانوي نسبتهم 35% تدل على أن المؤسسة تعتمد على موارد بشرية قادرة على أداء المهام التنفيذية أو الميدانية مما يشير إلى توازن في الهيكل الوظيفي بين الطاقات الفكرية والتنفيذية، وهذا ما أقر به رئيس مصلحة المستخدمين أن المؤسسة لا تقبل مستوى أقل من

المستوى الثانوي، في حين نسبة العمال المتخرجون من المعاهد 25% وهي نسبة معتبرة تظهر اهتمام المؤسسة بالاستفادة من خبرة خريجي المعاهد حيث يتمتعون بكفاءة تطبيقية خاصة في الوظائف الفنية والتقنية، هذا التنوع الذي يتضح من خلال الجدول يساهم في خلق تركيبة بشرية متنوعة تعتمد عليها المؤسسة من حيث المستوى التعليمي.

○ جدول رقم 04: يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25 %	5	أعزب
75 %	15	متزوج
100 %	20	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن الحالة المدنية لأفراد العينة 75% هم متزوجون وهذا يفسر لنا أن المتزوجون هم أكثر الأفراد التزاما ووعيا بالمسؤولية اتجاه عملهم حيث يعتبر مؤشر إيجابي في خلق الاتزان والاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل، في حين جاء في المرتبة الثانية العزاب وهم 25% قدروا بـ 5 محوئين وربما يكونوا من الذين وظفوا جديدا في المؤسسة.

○ جدول رقم 05: يوضح الأقدمية في العمل لدى أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10 %	2	أقل من 5 سنوات
25 %	5	من 5 إلى 15 سنة
25 %	5	من 16 إلى 26 سنة
40 %	8	من 26 سنة فما فوق
<b>100 %</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

نستخلص من هذا الجدول أن الأقدمية في العمل من 26 سنة فما فوق هي النسبة الأعلى في الجدول تقدر بـ 40% مما يتوافق مع أعمار العمال الذين لهم أقدمية في العمل والتي تفوق أعمارهم 47 سنة، في حين نلاحظ تساوي النسبتين من (5 إلى 15 سنة) و من (16 إلى 26 سنة) قدرت بـ 25% لكلا منهما أما العمال الجدد الذين لديهم أقل من 5 سنوات عمل يمثلون أقل نسبة قدرت بـ 10% وبالتالي يتضح أن الجدول رقم (02) و (05) لديهم توافق كبير بين السن و الأقدمية في العمل.

○ جدول رقم 06: يوضح الأجر

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10 %	2	أقل من 30000.00 دج
90 %	18	من 30000.00 دج إلى 70000.00 دج
<b>100 %</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة للأجور من 30000.00 دج إلى 70000.00 دج تقدر بـ 90% مما يدل على الاستقرار الوظيفي وانتماء العامل لعمله، أيضا يمثل الحافز اتجاه تحسين ورفع الأداء مما يزيد في ولاء العامل لعمله. أما نسبة الأجور أقل من 30000.00 دج هي نسبة ضئيلة تقدر بـ 10% بتكرار 2 أفراد وهم الحراس.

## 2- المحور الثاني: الضغوط المهنية التي يواجهها العامل في المؤسسة:

○ جدول رقم 07: يوضح أبرز الضغوط المهنية التي تواجه العامل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40 %	8	ضغط العمل
15 %	3	ضغط الوقت
20 %	4	علاقات العمل
15 %	3	نقص أدوات العمل
10 %	2	ضغوط نفسية
100 %	20	المجموع

يثبت لنا من خلال الجدول رقم 07 أن ضغط العمل هو أكثر أشكال الضغوط التي يواجهها العمال في المؤسسة حيث قدرت نسبة 40% وهذا ما يفسر كثرة المهام وتنوعها أيضا وجود طلبات مستمرة من الإدارات العليا موجة للعمال تليها علاقات العمل قدرت نسبتها بـ 20%، حيث أن معظم العمال يشكون من غياب العلاقات الترابطية بينهم وهذا ما لاحظناه أثناء إجرائنا للدراسة الميدانية (فتور في العلاقات، علاقات سطحية) ونلاحظ تساوي في النسبة لكل من ضغط الوقت ونقص أدوات العمل قدرت

ب 15% لكل منهما، حيث يفسر ضغط الوقت بتصريح أحد العمال بضيق الآجال المحددة لإنجاز المهام وكثرة المهام مقارنة بالوقت المتاح. أما نقص أدوات العمل يزيد من حدة الضغوط من خلال غياب تقنيات وبرامج تساعده في إنجاز مهامه وربما يرجع ذلك إلى قلة ميزانية الدولة أو سوء توزيعها، أما نسبة العمال الذين يواجهون ضغوط نفسية كانت نسبتهم 10% وهي أقل نسبة مقارنة بنسب الاحتمالات الأخرى، يمكن تفسير الضغوط النفسية بأن بيئة العمل غير مريحة، غياب التحفيز أو غياب التوازن بين الحياة المهنية والشخصية لعمال المؤسسة.

○ جدول رقم 8: يوضح قدرة التعامل مع الضغوط المهنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20 %	4	نعم بشكل جيد
50 %	10	لا أستطيع التعامل
30 %	6	أحيانا أحتاج للمساواة
100 %	20	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 08 أن أغلبية العمال لا يستطيعون التعامل مع الضغوط التي تواجههم في العمل حيث قدرت نسبتهم ب 50% وهذا راجع إلى نقص التدريب أيضا غياب الدعم من الإدارة بحيث لا يجد العامل المساندة من المسؤولين أو زملائه، حيث يشعر بأنه يواجه التحديات وحده مما يزيد من التوتر، أما العمال الذين يحتاجون للمساعدة نسبتهم 30% أما نسبة الذين يتعاملون بشكل جيد مع الضغوط تقدر نسبتهم ب 20% وهذا راجع إلى شخصية العامل في قدرته على مواجهة المشكلات التي يتعرض إليها في عمله.

○ جدول رقم 09: يوضح تقييم مستوى الضغوط المهنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 5	1	منخفض
% 30	6	متوسط
% 65	13	مرتفع
% 100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مستوى الضغوط مرتفع بنسبة 65% وهذا يفسر لنا أن المديرية الفرعية للوسائل نجدها تعاني من حدة ضغوط مختلفة حيث يرتبط بشكل أساسي ببيئة العمل وزيادة المهام يقابله نقص المورد البشري (20 عامل)، أما الذين أجابوا بمتوسط تقدر نسبتهم بـ 30% في حين الذي أجابوا بـ منخفض وهي نسبة ضئيلة جدا تؤكد لنا فكرة حدة الضغوط الموجودة (عامل واحد أقرّ بانخفاض نسبة الضغوط مقارنة بباقي أفراد العينة).

○ جدول رقم 10: يوضح أساليب وتقنيات التعامل مع الضغوط

النسبة المئوية	التكرار			العينة
	النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
% 75	% 53	8	تنظيم الوقت	نعم
	% 27	4	أخذ فترات راحة	
	% 20	3	التحدث مع الزملاء	
	% 100	15	المجموع	
% 25	5			لا
% 100	20			المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة المبحوثين الذين لديهم أساليب وتقنيات للتعامل مع الضغوط المهنية 75% منهم 53% اتبعوا أسلوب تنظيم الوقت وهذا راجع إلى ضيق الوقت وزيادة المهام فتتنظيم الوقت يساعد على إنجاز أكبر قدر من العمل في وقت أقل وبالتالي التنظيم يقلل الشعور بالضغط الناتج عن تراكم الأعمال.

أما الذين يأخذون فترات راحة نسبتهم 27% حيث تساهم في تجديد النشاط الذهني واستعادة التركيز وتقليل الإجهاد العقلي وتقليل الأخطاء فالاستمرار بالعمل دون راحة يزيد احتمالية الوقوع في الأخطاء نتيجة الإرهاق، أما الذين يفضلون التحدث مع الزملاء نسبتهم 20% فالتواصل مع الآخرين يخفف من التوتر ويشعر الموظف بالانتماء، في حين نسبة المبحوثين الذين ليس لديهم أساليب وتقنيات للتعامل مع

الضغوط المهنية هم 25% حيث يمثلون 05 من أفراد العينة وهذا ما نفسره بنقص الوعي والتدريب على إدارة الضغوط أو اعتيادهم على وجود هذه الضغوط حيث يتكيفون معها حتى تصبح أمرا طبيعيا بالنسبة لهم.

○ الجدول رقم 11: يوضح امكانية توفير المؤسسة الدعم اللازم العامل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15 %	3	توفر
60 %	12	لا توفر
25 %	5	أحيانا
100 %	20	المجموع

نستج من خلال الجدول رقم 11 أن نسبة العمال الذين أجابوا أن المؤسسة لا توفر الدعم اللازم فهي 60%. وهذا يدل على غياب التحفيز المالي كضعف الأجور وغياب نظام الحوافز والمكافآت أيضا غياب الدعم النفسي والمعنوي وقلة وعي المؤسسة بأهمية رفاية العاملين.

في حين الذين أجابوا بـ أحيانا ، قدرت نسبتهم 25% أما الذين أجابوا بـ توفر نسبتهم 15% ويتمثل في الدعم الصحي وخدمات الضمان الاجتماعي.

○ الجدول رقم 12: يوضح المؤسسة ودورها في تخفيف الضغوط المهنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
30 %	6	تقليل عبء العمل
40 %	8	تحسين بيئة العمل
20 %	4	تحسين التواصل مع الموظفين والمديرين
10 %	2	تقديم استشارات نفسية أو دعم اجتماعي
100 %	20	المجموع

نستنتج من خلال الجدول رقم 12 أن قدرة المؤسسة في مساعدة العامل في تخفيف الضغوط المهنية عن طريق تحسين بيئة العمل كانت هي الأعلى نسبة قدرت بـ 40% وهذا يدل على أن بيئة العمل لدى المؤسسة غير جيدة وغير مؤهلة وهذا يشمل المكان حيث تقع في مكان يتعطش لظروف عمل مناسبة، تفتقر لهندسة معمارية حديثة، إضاءة ضعيفة، نقص في أجهزة التبريد.... وكذلك بالنسبة للعلاقات نجدها علاقات سطحية بين العمال...، أما بالنسبة لتقليل عبء العمل قدرت بـ 30% وهذا يدل على وجود ضغط كبير في العمل وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقاً (أنظر الجدول رقم 06) في حين كانت نسبة التواصل مع الموظفين والمديرين 20% يرجع إلى افتقار ثقافة الحوار داخل المؤسسة ونقص تواصل العمال مع بعضهم البعض، في الأخير تأتي تقديم استشارات نفسية أو دعم اجتماعي بنسبة منخفضة 10% لغياب المساعدة المعنوية والعملية والنفسية.

## 3- المحور الثالث: الضغوط المهنية وأداء العامل

○ جدول رقم 13: يوضح كيفية تقييم الأداء في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10 %	2	منخفض
65 %	13	متوسط
25 %	5	جيد
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة العمال الذين أجابوا أن أدائهم متوسط هي 65% وهي أكبر نسبة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا يدل على أن أغلبية العمال يقومون بمهامهم بطريقة عادية دون السعي وراء تحقيق التميز والإبداع في العمل، أما نسبة العمال الذين يقيّمون أدائهم بالجيد هي 25% وهذا راجع إلى أن هناك فئة من العمال الذين لا تؤثر عليهم بيئة العمل الغير ملائمة حيث يسعون لبذل جهد أكبر تجاه عملهم وهذا يدل على وجود الضمير المهني لديهم، في حين تعتبر نسبة الأداء المنخفض ضئيلة جدا قدرت بـ 10% وهذا لتأثرهم بالضغوط داخل بيئة عملهم.

○ جدول رقم 14: يوضح العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40 %	8	المناخ التنظيمي
30 %	6	فهم الدور
15 %	3	الحالة النفسية
15 %	3	أخرى تذكر
100 %	20	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية من خلال الجدول رقم 14 أن المناخ التنظيمي يؤثر على مستوى الأداء بنسبة 40% وهذا من خلال التحفيز والانتاجية. فالمناخ الإيجابي يعزز الرضا الوظيفي. مما يدفع الموظفين للعمل بفعالية. أما إذا كان المناخ التنظيمي سلبي يزيد من التوتر والصراعات وبالتالي يساهم في التقليل من مستوى الأداء لدى العامل، في حين فهم الدور كانت نسبتهم 30% فهو يساعد على التركيز على المهام الأكثر أهمية، وبالتالي زيادة الإنتاجية، فعندما يفهم الفرد دوره بوضوح يعرف ما هو مطلوب منه تحديدا فيقدم أداء أكثر اتساقا وكفاءة، أما عامل الحالة النفسية كانت نسبته 15% فالحالة النفسية تؤثر تأثيرا مباشرا وعميقا على الأداء، فإذا كانت سيئة تساهم في خلق القلق والتوتر وبالتالي تشتيت الانتباه وضعف القدرة على التركيز مما ينعكس سلبا على الأداء أما الحالة النفسية المتزنة تساعد في اتخاذ قرارات متزنة ومنه تحسين الأداء الوظيفي.

في حين لما فتحنا المجال بإدلاء أفكار أخرى هناك 03 عمال أقرروا بأن هناك عوامل أخرى زيادة عن العوامل المذكورة سابقا تتمثل في: ضغط العمل، و نقص أدوات العمل، تحسين بيئة العمل، وبعد المسافة من السكن العائلي إلى مقر العمل.

○ جدول رقم 15: يوضح تأثير الاجهاد الوظيفي على مستوى الإنتاجية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70 %	14	نعم
30 %	6	لا
100 %	20	المجموع

نستنتج من خلال الجدول رقم 15 أن أغلبية أفراد العينة يؤثر الإجهاد الوظيفي على مستوى إنتاجيتهم بنسبة 70% و يرجع هذا إلى انخفاض التركيز والانتباه مما يؤدي إلى إرهاق عقلي يساهم في ارتكاب أخطاء أو بطء في الأداء حيث يفقد العامل الذي يعاني من الإجهاد الحماس في العمل مما ينعكس مباشرة على جودة الإنتاج من الابتكار ويحبط فرص التطوير، أما نسبة الذين أجابوا بأن الإجهاد الوظيفي لا يؤثر عليهم تقدر بـ 30% وهذا يدل على قدرتهم على التحكم في بيئة العمل حيث يستطيعون السيطرة على جدول أعمالهم وطريقة أدائهم لمهامهم ويملكون مهارات إدارة التوتر .

○ جدول رقم 16: يوضح كيفية تأثير نزاعات العمل على الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
50 %	10	تغيّب عن العمل
30 %	6	تأخر عن العمل
20 %	4	الاهمال
100 %	20	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يتأثرون بنزاعات العمل من خلال التغيّب عن العمل بنسبة 50% وهذا راجع إلى أن البيئة المليئة بالنزاعات تشعر العامل بعدم الأمان والراحة مما يدفعه إلى النفور من العمل والتغيّب المستمر فيفقد الشغف اتجاه أداء عمله، أما العمال الذين يتأخرون عن العمل كانوا بنسبة 30%، فالعامل إذا كان في نزاع مع المدير أو زملاء العمل يفقد الرغبة في الحضور مبكراً أو الالتزام بالمواعيد، أيضاً نزاعات العمل تخلق قلقاً وتوتراً للعامل مما يؤدي إلى صعوبة النوم أو الاستيقاظ مبكراً للذهاب إلى عمله، أما نسبة الذين يهملون عملهم جراء هذه النزاعات تقدر بـ 20% ونفسر هذا بأن النزاعات الدائمة تساهم في تجاهل المهام المطلوبة والانشغال بها يشتت انتباهه ويجعله يركز على الجو السلبي وليس على تنفيذ مهامه.

○ جدول رقم 17: يوضح تأثير علاقات العمل على الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20 %	4	بطريقة جيدة
55 %	11	بطريقة سلبية
25 %	5	لا أدري
100 %	20	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 17 أن العمال الذين تؤثر عليهم علاقات العمل بطريقة سلبية على أدائهم بنسبة 55% ويعود هذا إلى ضعف العلاقات بين العمال مما يساهم في انخفاض الأداء فعندما تكون العلاقات سطحية يصعب على الموظفين التعاون بفعالية فيساهم في غياب الشعور بروح الفريق، كذلك يواجه العامل حواجز في التواصل مع زملائه مما يمنعه من تطوير أدائه وأيضاً تخلق جواً بارداً خالي من الألفة.

أما نسبة العمال الذين لا يدرون كيف تؤثر علاقات العمل على الأداء هم بنسبة 25%.

أما الذين أجابوا بطريقة إيجابية هم 20% وهذا يدل على أن العلاقات تساهم في تحسين أدائهم وتطويره وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز.

○ جدول رقم 18: يوضح تأثير الإجازات على دافعية الإنجاز للعامل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80 %	16	نعم
20 %	4	لا
100 %	20	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين تؤثر الإجازات على دافعية إنجازهم 80% وهذا راجع لأن الإجازات تساهم في تجديد النشاط العقلي والجسدي مما يعزز الأداء والإبداع عند العودة إلى العمل وكذا تحسين الحالة المزاجية وتقليل الشعور بالضغط المهنية حيث يعود العامل بمستوى عالي من التحفيز والاهتمام بعمله وتحقق التوازن بين العمل والراحة مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

أما العمال الذين لا يتأثر أدائهم بالإجازات الممنوحة من طرف المؤسسة تقدر نسبتهم بـ 20% وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسبة السابقة ويعود هذا إلى أن بعض العمال قد يشعرون بأن الإجازات لا تغير من دافعتهم للإنجاز خاصة إذا كانوا يعملون في بيئات ذات ضغط عالي أو روتين ممل، قد يتم أحياناً إعطاء الإجازات في ظروف غير ملائمة ودون مراعاة احتياجات العمل مما يجعلها أقل تأثيراً على دافعية الإنجاز أو يمكن أن يستمروا في إنجاز عملهم بشكل عادي دون الحاجة إلى الإجازات المهنية.

### سادسا: نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من تحليل البيانات ومناقشة النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية التي يواجهها العاملون في مديرية الضرائب (المديرية الفرعية للوسائل) بولاية الطارف وتأثيرها على أدائهم الوظيفي وتتمثل هذه النتائج في:

#### 1- نتائج المحور الأول:

- 70% من أفراد العينة من فئة الإناث.
  - 50% من أفراد العينة أعمارهم من 47 سنة فما فوق.
  - 45% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي.
  - 75% من العمال متزوجون.
  - 40% من العمال لديهم أقدمية من 26 سنة فما فوق.
  - 90% من العمال في المديرية الفرعية للوسائل يتقاضون أجر مقبول.
- أغلب العمال في المديرية الفرعية للوسائل هم من فئة الإناث، أعمارهم من 47 سنة فما فوق، ذو مستوى تعليمي جامعي وأغلبهم متزوجون ولديهم أقدمية في العمل من 26 سنة فما فوق ويتقاضون أجرا لا بأس به.

#### 2- نتائج المحور الثاني:

- 40% من أبرز الضغوط المهنية التي تواجه العامل هي ضغط العمل.

- 50% من العمال لا يستطيعون التعامل مع الضغوط المهنية.
  - 65% من العمال يقيّمون مستوى الضغوط المهنية بالمرتفع.
  - 75% من العمال لديهم أساليب في التعامل مع الضغوط و 53% يتبعون أسلوب تنظيم الوقت.
  - 60% من أفراد العينة أقرّوا أن المؤسسة لا توفر الدعم اللازم لهم.
  - 40% من العمال يجدون أن المؤسسة يمكنها تخفيف الضغوط المهنية من خلال تحسين بيئة العمل.
- من أبرز الضغوط المهنية التي تواجه العاملين هي ضغط العمل وهم لا يستطيعون التعامل معها، حيث يقيّمون مستوى الضغوط المهنية في المديرية بالمرتفع، أغلبية العمال لديهم أساليب وتقنيات في التعامل مع الضغوط التي يواجهونها أكثرهم يتبعون أسلوب تنظيم الوقت، وقد أقرّوا بأن المؤسسة لا توفر لهم الدعم اللازم ويجدون أن المؤسسة يمكنها تخفيف الضغوط المهنية من خلال تحسين بيئة العمل.

### 3- نتائج المحور الثالث:

- 65% من العمال يقيمون أدائهم بالمتوسط.
- 40% من العمال يؤثر المناخ التنظيمي على مستوى أدائهم.
- 70% من أفراد العينة يؤثر الاجهاد الوظيفي على مستوى انتاجيتهم.
- 50% من أفراد العينة تؤثر نزاعات العمل على أدائهم من خلال التغيب عن العمل.
- 50% من العمال تؤثر علاقات العمل على أدائهم بطريقة سلبية.
- 80% من أفراد العينة تؤثر الإجازات على دافعية إنجازهم.

- أغلب العمال يقيّمون أدائهم بالمتوسط ويؤثر فيهم المناخ التنظيمي، أغلبهم يعانون من الإجهاد الوظيفي، ولديهم نزاعات في العمل حيث يتغيّبون عنه، أغلبهم تؤثر علاقات العمل على أدائهم بطريقة سلبية. و منه نجد أن أغلبية العمال تؤثر الإجازات على دافعيتهم وتحفيزهم للعمل.

• النتيجة العامة:

من خلال النتائج الجزئية للمحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث يمكننا أن نصل إلى نتيجة عامة مفادها أن الضغوط المهنية تؤثر على أداء العاملين، حيث أنّ المناخ السائد في المؤسسة وقوانين العمل وحجمه وكذا علاقات العمل تخلق ضغوط مهنية من شأنها أن تؤثر على كفاءة وأداء العامل.

• التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات المتعلقة بالدراسة والمتمثلة في ما يلي:

- ✓ تحسين بيئة العمل وظروفها.
- ✓ تقليل عبء العمل الزائد وتوزيعه بشكل عادل.
- ✓ تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين.
- ✓ تقديم الحوافز والدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.

### خاتمة:

نستخلص من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة أن له اهتمام كبير في مجال الدراسات المعاصرة لأهميته البالغة بالنسبة للعامل في مجال عمله حيث أصبحت ظاهرة شائعة في مختلف بيئات العمل بسبب تسارع وتيرة الحياة وتزايد متطلبات الوظائف وتطور التكنولوجيا الذي فرض تحديات جديدة على العاملين، وتكمن خطورتها في تأثيرها المتراكم على الصحة النفسية والجسدية للعامل وهذا ما ينعكس سلبا على الأداء ومستوى الإنتاج حيث نجد كلما زادت حدة الضغوط المهنية قلّ وضعف أداء العامل ولهذا فإن التعامل مع هذه الضغوط لم يعد خيارا بل ضرورة للوقاية من أثارها وضمان بيئة عمل صحية ومستقرة.

ومن خلال ما تم عرضه في دراستنا اتضح جليا أن الضغوط المهنية لا تتوقف على مصدر واحد دون الآخر، وإنما تكون نتيجة عدة مصادر فيما بينها، كما تتجر عن هذه الضغوط عدة انعكاسات سلبية على العمال، لذا ينبغي الاهتمام أكثر بهذه الظاهرة وخاصة في المؤسسات الادارية التي تشهد عدة نقائص، هذه الاخيرة تستهدف العمال وتعرضهم للضغوط مما يؤثر سلبا على تأدية مهامهم.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة الكتب باللغة العربية:

1. أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
2. أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، ط 1، الأردن، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مكتبة أنجلو، القاهرة، 2000.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الأصول والمهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
5. اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون: أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة عمان، ط 1.
6. جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)، دار اترك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2004.
7. جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
8. جير الدجرينج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
9. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
11. رونالدي ريجيبو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
12. سليمان الحنفي: السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1994.

## قائمة المصادر والمراجع

13. شعبان علي حسين السيبي، أسس السلوك الانساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002.
14. شيلي نابلور: علم النفس الصحي، (ت : فوزي شاكر داود وسام درويش بريك)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.
15. صلاح الدين عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
16. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
17. عامر ابراهيم قنديلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008.
18. عبد الرحمان بن أحمد الهيجان: ضغوط العمل، منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
19. عبد السلام أبو قحف وزملاءه: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 2002.
20. عبد الله عقله مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، ط1، عمان، 2009.
21. عبد المجيد أحمد الخزامي: آفة العصر، ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، 1998.
22. عثمان حمود الخضر: التفكير (أساليب ومهارات)، مكتب آفاق للنشر، الكويت، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

23. على عسكر: **ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها**، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط 1، 2003.
24. عمار الطيب كشرود: **البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008.
25. فاروق عبدو فليه والسيد محمود عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
26. فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت: **طرق البحث العلمي**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
27. كمال أبو الخير: **أصول الإدارة العلمية**، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
28. مجدي أحمد محمد عبد الله: **علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
29. محمد أحمد النابلسي وآخرون: **الصدمة النفسية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
30. محمد إسماعيل بلال: **السلوك التنظيمي والتطبيق**، جامعة الأزاريطة، 2004.
31. محمد القاسم القرويني: **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009.
32. محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب، اليمن، 2019.
33. محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
34. محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: **طرق ومناهج البحث العلمي**، ط1، دار الوراق للنشر، 2009.
35. محمد علي محمد: **مقدمة في البحث الاجتماعي**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.

## قائمة المصادر والمراجع

36. محمود عياصرة معن: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2008.
37. معين محمود وعياصرة وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
38. نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والطباعة، الأردن، 2002.
39. وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم، النظريات، البرامج، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية، 2008.
40. يحي مصطفى عليات: البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه اجراءاته بين الأفكار الدولية، عمان، الأردن.

## قائمة المجلات:

41. راشد لطفي: نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد 75، الرياض، 1992.
42. عبد اللطيف مصلح عايض، عبد المغيث يحي الشمسي: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة الدراسات العلمية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد 38، اليمن، 2013.
43. عمار الشادي: آثار ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 18، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

44. محمد الصالح بوطوطه: الثقافة المؤسسة في تحسين الأداء، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة المالية، زديرة خمار، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 2، ديسمبر 2014.

45. محمد الصالح بوطوطه: الثقافة المؤسسة في تحسين الأداء، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة المالية، زديرة خمار، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 2، ديسمبر 2014.

### قائمة المذكرات الجامعية:

46. دليلة عيطور: الضغط النفسي والاجتماعي لدى المرضى، رسالة ماجستير في علم النفس العيادي، مصر، 1997.

47. الدوسري مبارك بن فالح: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010.

48. ساعد شفيق: مصادر الضغط النفسي واستراتيجيات المراجعة لدى المراهقين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس المرضى الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009.

49. سلجان هنية: أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين انتاجية مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، 2011/2010.

50. شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة للصناعية سونلغاز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2009.

## قائمة المصادر والمراجع

51. ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
52. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
53. عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
54. عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007 / 2008.
55. فراس حاج محمد: أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، ماجستير إدارة أعمال التخصصي mba، منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
56. محمود بن عبد الرحمن ابراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
57. مريم عثمان: الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس وعلوم التربية، جامعة بسكرة.
58. مساعد الشراري: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين الجوف، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012.
59. مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية (دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة)، رسالة مكملة لنيل

## قائمة المصادر والمراجع

---

شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،

2007/2006.

60. هامل سارة، يحياوي نصيرة: أساليب إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي،

مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2015.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد \*الطارف\*

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول:

الضغوط المهنية وأثرها على أداء العاملين

في المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الطارف

(المديرية الفرعية للوسائل نموذجاً)

مذكرة مكّلة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ(ة) :

د. كشيّش مراد

من إعداد الطالبات:

- حداد يسرى
- ساسي سعاد

**ملاحظة:** إنّ الاجابات التي ستدلون بها سوف تحاط بالسّرية التامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث ونرجو أن تكون الاجابة تعبر عن واقع تجربتكم.

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لها واختيار جواب واحد لكل سؤال.

السنة الجامعية 2024 / 2025

❖ المحور الأول: بيانات شخصية حول المبحوث

1- الجنس:

أنثى  ذكر

2 - السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 46 سنة

من 47 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  معهد

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

من 16 إلى 26 سنة

من 26 سنة فما فوق

6- الأجر:

أقل من 3000.000 دج

من 3000.000 دج إلى 7000.000 دج

## ❖ المحور الثاني: الضغوط المهنية التي يواجهها العامل في المؤسسة

7- ما هي أبرز الضغوط المهنية التي تواجهك في المؤسسة ؟

- ✓ ضغط العمل (العدد الكبير من المهام)
- ✓ ضغط الوقت (زيادة ساعات العمل)
- ✓ علاقات العمل
- ✓ نقص أدوات العمل
- ✓ ضغوط نفسية

8- هل تجد نفسك قادرا على التعامل مع هذه الضغوط ؟

- ✓ نعم، بشكل جيد
- ✓ لا أستطيع التعامل معها
- ✓ أحيانا أحتاج للمساعدة

9- كيف تقيّم مستوى الضغوط المهنية التي تواجهها في عملك ؟

- ✓ منخفض
- ✓ متوسط
- ✓ مرتفع

10- هل لديك أساليب أو تقنيات تستخدمها للتعامل مع الضغوط المهنية ؟

- ✓ نعم
- ✓ لا

في حالة الاجابة بـ نعم كيف يتم ذلك ؟

- تنظيم الوقت
- أخذ فترات راحة
- التحدّث مع الزملاء

11- هل تقوم المؤسسة بتوفير الدعم اللازم لك ؟

- ✓ توفر

لا توفر ✓

أحيانا ✓

12- كيف يمكن للمؤسسة أن تساعدك في تخفيف الضغوط المهنية ؟

✓ تقليل عبء العمل

✓ تحسين بيئة العمل

✓ تحسين التواصل مع الموظفين والمدبرين

✓ تقديم استشارات نفسية أو دعم اجتماعي

### ❖ المحور الثالث: المناخ التنظيمي وأداء العامل

13- كيف تقيم أدائك في المؤسسة ؟

✓ منخفض

✓ متوسط

✓ جيد

14- حسب رأيك ما هي العوامل التي تؤثر على مستوى أدائك ؟

✓ المناخ التنظيمي

✓ فهم الدور

✓ الحالة النفسية

أخرى تذكر.....

.....

15- هل يؤثر الاجهاد الوظيفي على مستوى انتاجيتك ؟

✓ نعم

لا ✓

16- كيف تؤثر نزاعات العمل على أدائك ؟

✓ تغيب عن العمل

✓ تأخر عن العمل

✓ الإهمال

17- كيف تؤثر علاقات العمل على أدائك ؟

✓ بطريقة إيجابية

✓ بطريقة سلبية

✓ لا أدري

18- هل تؤثر الاجازات التي تقدمها لك المؤسسة على دافعيتك للإنجاز ؟

✓ نعم

✓ لا

الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل:

المديرية الفرعية للوسائل

مكتب العمليات الميزانية

مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف

مكتب الإعلام الآلي

مكتب المستخدمين والتكوين



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطارف في 23/02/2025

وزارة المالية

مديرية الضرائب لولاية الطارف

المديرية الفرعية للوسائل

مكتب المستخدمين و التكوين

رقم: 2025/م.م.ض.و.م.ف.و.م.ت/2025

## مقرر

السيد (ة) : حداد يسرى

الرتبة : عون في إطار التربص التطبيقي

تم تعيينها كمتربص تطبيقي بمكتب المستخدمين و التكوين

هذا القرار له فعاليتها ابتداء من 2025/02/23 إلى غاية 2025/03/23.

ع/ المدير الولائي للضرائب



نسخة :

- للمعني
- للملف
- المديرية الفرعية للوسائل

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطارف في 23/02/2025

وزارة المالية

مديرية الضرائب لولاية الطارف

المديرية الفرعية للوسائل

مكتب المستخدمين و التكوين

رقم : 25.../و.م/م ض و/م ف و/ م م ت/2025

### مقرر

السيد (ة) : سامي سعاد

الرتبة : عون في إطار التربص التطبيقي

تم تعيينها كمتربص تطبيقي بمكتب المستخدمين و التكوين

هذا القرار له فعاليتها ابتداء من 2025/02/23 إلى غاية 2025/03/23.

ع/ المدير الولائي للضرائب

مديرة فرعية للوسائل  
بوريغيني م.



نسخة :

- للمعني
- للملف
- المديرية الفرعية للوسائل