

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

- القليعة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التجارية و المالية

تخصص: تنظيم و تسيير المؤسسات

الموضوع :

أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة : مؤسسة ميناء جن جن

تحت إشراف الأستاذة

توري روزه

من إعداد الطالبة:

عسكر غنية

السنة الجامعية: 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أصلي و أسلم على المبعوث رحمة للعالمين و على أله و أصحابه  
أجمعين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

"الرحمان علم القرآن، خلق الإنسان علمه البيان "

{ الآية 1 - 4 من سورة الرحمان }

فبآيات الرحمان من عروس القرآن أستفتح أحلى الكلام الذي قطفته من بستان الأحلام  
ليقرأه كل من أحب الإسلام أما بعد:  
أهدي هذا العمل المتواضع :  
إلى والدي الغالي الذي علمني أنه في الدين و العلم صدقا و انتماء، هو مثال الأبوة و الأخوة و  
الصدائة و الذي كان و مازال نعم الريان لسفينتي في هذه الحياة  
إلى والدتي الغالية القلب الذي ينبض بالحب و الصدق و العطاء التي كانت بعطفها و مثابرتها تسهر  
على رعايتي آناء الليل و أطراف النهار  
إلى من حبههم يجري في عروقي اخوتي و كل العائلة  
إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة  
إلى كل أصدقائي داخل و خارج الجامعة.....

## شكر و التقدير

{ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على ولدي و أن أعمل صالحا و أدخلني برحمتك

سورة النمل الآية 19

في عبادك الصالحين }

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله أولا و أخيرا على منه وكرمه بأن يسر لنا إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله و عظيم سلطانه و أسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم .

كما نتقدم بخالص الشكر و الاحترام إلى الأستاذة " توري روزه " لقبولها الإشراف على العمل و متابعة المستمرة و توجيهاتها النيرة .

كما نتقدم بالشكر و الامتنان إلى كل من كمال و سليمة و أسماء المشرفين علينا في المؤسسة ميناء جن التي استقبلتنا و مدت لنا العون و الإرشاد ، و نخص بالذكر عينة الدراسة الذين لم يمتنعوا عن تقديم يد العون و المساعدة في تعبئة الاستبانة .

وكذلك نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث.

و الشكر موصول لكل من ساهم بفكرة أو بنصيحة أو دعاء

## ملخص

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة متنامية في مجتمعنا تؤثر بلاشك على جميع القطاعات و جميع الفئات الاجتماعية و المهنية . هذه الظاهرة الجديدة المنتشرة في القرن الحالي لها عواقب وخيمة جدا. أولا ، على الموظفين حيث أنها تؤثر سلبا على صحتهم و تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم ، و ثانيا على المنظمات حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الإنتاج و تكلفهم ثمنا غاليا .

كجزء من مجال إدارة الموارد البشرية ، تهدف هذه الدراسة للبحث عن العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل و دراسة تأثيرها على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة .

الكلمات الدالة: ضغوط العمل، عوامل ضغوط العمل، أداء الموارد البشرية.

## Résumé :

Le stress au travail est un phénomène grandissant dans notre société et touche incontestablement tous les secteurs d'activité et toutes les catégories socioprofessionnelles.

Ce nouveau mal du siècle a de lourdes conséquences. D'une part, sur les salariés où il affecte leur santé et tue leur performance, et d'autre part, sur les organisations où il porte atteinte à leur productivité et leur coûte cher.

S'inscrivant dans le domaine de la gestion des ressources humaine, la présente étude se propose de faire un état des lieux sur les facteurs du stress en milieu du travail et d'étudier son impact sur la performance des ressources humaines.

**Mots clés :** le stress au travail, les facteurs du stress au travail, la performance des ressources humaines.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
III .....	الإهداء
IV.....	كلمة الشكر
V.....	ملخص
VI.....	الفهرس المحتويات
IX .....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الأشكال البيانية
أ- ج	المقدمة العامة

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
2.....	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل و عناصرها و مراحلها
8.....	المطلب الثاني : أنواع ضغوط العمل
10.....	المطلب الثالث: أهمية دراسة ضغوط العمل
13.....	المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل و أثارها
13.....	المطلب الأول :مصادر ضغوط العمل
20.....	المطلب الثاني : أثار ضغوط العمل
24.....	المبحث الثالث: سبل مواجهة ضغوط العمل
25.....	المطلب الأول: سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة
28.....	المطلب الثاني: سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد

31.....	خاتمة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء الموارد البشرية .</b>
33.....	تمهيد للفصل الثاني.....
34.....	<b>المبحث الأول : ماهية الأداء</b>
34.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
36.....	المطلب الثاني : مفهوم أداء الموارد البشرية .....
41.....	المطلب الثالث : إدارة الأداء.....
45.....	<b>المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية.....</b>
46.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته.....
49.....	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.....
52.....	المطلب الثالث :مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية .....
54.....	<b>المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية</b>
54.....	المطلب الأول : صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية .....
57.....	المطلب الثاني : طرق تحسين أداء الموارد البشرية .....
58.....	المطلب الثالث : علاقة بين ضغوط العمل و أداء الموارد البشرية.....
61.....	خاتمة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث : دراسة أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن .</b>
63.....	مقدمة الفصل الثالث .....
64.....	<b>المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة ميناء جن جن</b>
64.....	المطلب الأول: نشأة و تعريف مؤسسة ميناء جن جن .....
65 .....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن .....
69 .....	المطلب الثالث : دور مؤسسة ميناء جن جن و أهدافها .....
70.....	<b>المبحث الثاني : منهجية الدراسة</b>
70.....	المطلب الأول: عينة و مجتمع الدراسة .....

---

71.....	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
73.....	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستعملة
75.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
75.....	المطلب الأول: خصائص الشخصية لعينة أفراد الدراسة
78.....	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
95.....	المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
98 .....	خاتمة الفصل الثالث
100 .....	الخاتمة العامة
103 .....	المراجع

الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	المقارنة بين الضغوط السلبية والإيجابية	1
72	مقياس ليكرت الخماسي	2
73	معامل الثبات و الصدق الاستبانة	3
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
76	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
77	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	7
77	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	8
78	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	9
79	تصور أفراد العينة لصراع الدور	10
81	تصور أفراد العينة لغموض الدور	11
82	تصور أفراد العينة لعبء العمل	12
84	تصور أفراد العينة لبيئة العمل	13
85	تصور أفراد العينة للهيكل التنظيمي	14
87	تصور أفراد العينة لأجور و المكافئات	15
88	تصور أفراد العينة لمصادر الفردية	16
90	تحديد مستوى إدراك عمال ميناء جن جن لضغوط العمل	17

---

92	تصور أفراد العينة حول أثر ضغط على نوعية أداء	18
92	تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات	19
93	تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على الإبداع في العمل	20
94	تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على حالة النفسية للعمال	21
94	تصور أفراد العينة العلاقة بين ضغوط العمل و الغيابات	22

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	العلاقة بين المكونات الرئيسية لضغوط العمل	6
2	محددات أداء الموارد البشري	40
3	مراحل إدارة الأداء	42
4	مراحل عملية تقييم أداء العاملين	52
5	العلاقة بين الضغوط و الأداء	60
6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
7	توزيع أفراد العينة حسب السن	76
8	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	76
9	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	77
10	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	77
11	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	78
12	تصور أفراد العينة حول أثر ضغط على نوعية أداء	92
13	تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات	92
14	تصور أفراد العينة لأثر ضغط على إبداع في العمل	93
15	تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على حالة النفسية للعمال	94
16	تصور أفراد العينة العلاقة بين ضغوط العمل و الغيابات	94

# المقدمة العامة

## - المقدمة العامة -

عرف عالمنا اليوم تزايد في عدد وحجم المؤسسات العامة والخاصة التي تعمل على تلبية حاجيات ورغبات المجتمع. ولنجاح واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لابد من مراعاة مجموعة من المتغيرات، وتعتبر ضغوط العمل احدى هذه المتغيرات والتي أصبحت مظهرا طبيعيا في حياة الإنسان (العامل)، كما تشهد المؤسسة الواحدة أشكالاً مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية .

وتعد ضغوط العمل هي أحد الموضوعات الاساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار باعتبار أن ضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها، حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد تؤثر سلبا على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسديه، و بالتالي ينعكس على مهام وظيفته و علاقته مع العاملين في المنظمات. وتختلف مصادر ضغط العمل التي يوجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعا لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته و جنسه و مستواه التعليمي.

وتجدر بنا الإشارة على أن الأداء ليس بالأمر اليسير إذ يعد مهمة صعبة و ذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر عليه بما فيها العوامل البيئية ، التنظيمية و الفردية . زيادة على ذلك وجود العديد من المشكلات و المعوقات الناتجة عن تقييم الأداء .

وتأتي هذه الدراسة لتحديد أثر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في مؤسسة ميناء جن جن على مستوى أدائهم، وذلك بسبب تعرضهم لحالات من الاضطراب والقلق والإحباط الذي قد يؤثر على حالتهم الصحية و النفسية و الفكرية و السلوكية ، و بالتالي قد يعكس على مستوى أدائهم في العمل نظرا لما تتطلبه طبيعة عملهم.

وختما، فإن وجود مستوى معين من ضغوط لا يشكل ظاهرة مقلقة أو غير طبيعية، لكن ارتفاع مستوى الضغوط قد يرافقه بعض الآثار السلبية على الفرد والتنظيم، وإن ضغوط العمل ليست بالضرورة

ذات تأثيرات سلبية بل قد تؤدي في بعض الاحيان الى الإيجابية و مصدرا دافعا وحافزا لتحسين أداء العمل.

### 1. إشكالية البحث:

- في ظل ما سبق تتضح معالم إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها فيما يلي:
- ما هو أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن ؟
  - من التساؤل أعلاه تنتج الأسئلة الفرعية التالية :
  - ماهي مصادر ضغوط العمل في مؤسسة ميناء جن جن ؟
  - ما مستوى إدراك العمال مؤسسة ميناء جن جن لضغوط العمل الموجودة ؟
  - كيف تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ميناء جن جن ؟
- ### 2. فرضيات الدراسة :

- بناء على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:
- من أهم المصادر المسببة في حدوث ضغوط العمل في ميناء جن جن هي: صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، عبء العمل ، مصادر الفردية.
  - يواجه عمال مؤسسة ميناء جن جن ضغوط يومية مختلفة.
  - ضغوط العمل تؤثر سلبًا على أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن.

### 3 . أهداف و أهمية الدراسة :

#### 1.3 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل أثر ضغوط العمل علي أداء الموارد البشرية وينبثق من هذا الهدف أهداف فرعية التالية:

- توضيح مفهوم ضغوط العمل و التعرف على مصادرها.
- تحديد مستوى ضغوط العمل لدي عمال مؤسسة ميناء جن جن.
- معرفة كيف تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية .
- الخروج بنتائج و الاقتراحات حول أثر ضغوط العمل .

### 2.3 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة :

- توضيح مصادر ضغوط العمل و أثارها في مؤسسة ميناء جن جن و محاولة الوصول إلى نتائج ومن تم توصيات تساعد في التخفيف من هذه الضغوط و محاولة رفع أدائهم للأفضل.
- أهمية وضع الخطوات الكفيلة بالإقلال من حدة الضغوط الواقعة على العاملين بمؤسسة ميناء جن جن و كذلك الارتقاء بمستوى طموحهم وذلك من خلال العمل على تدعيم كل ما من شأنه أن تؤدي للوصول الى المؤشرات الإيجابية , سواء ما يتعلق بالمعدلات الأداء او ما يتصل منها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- إن هذه الدراسة تقدم إضافة جديدة في مجال الإداري, و خاصة في موضوع ضغوط العمل, وتطبيق ذلك ميدانيا في البيئة الجزائرية.

### 4 . أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب دفعتنا في اختيار هذا الموضوع نذكر منها:
- نوع التخصص العلمي الذي درسنا فيه هذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصص التسيير الذي زاولنا فيه دراستنا .
- كبر حجم الخسائر و التكاليف في المؤسسات نتيجة الضغوط التي يعيشها العمال .
- تحسيس إدارة المؤسسة بضرورة الاهتمام بمعالجة ضغوط العمل .

### 5. منهج الدراسة :

#### 1.5 المنهج :

بغية الاجابة على الإشكالية المطروحة ,و التساؤلات الفرعية و ايضا اختبار صحة الفرضيات وتحليل مختلف أبعاد و جوانب الموضوع, اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث سمح لنا هذا المنهج باستيعاب الجانب النظري للبحث و الممثل في الدراسة النظرية حول الموضوع الممثل في أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية و تجسده على الدراسة الميدانية باختيار عينة من عمال مؤسسة ميناء جن جن.

## 2.5 أسلوب جمع المعلومات :

فقد اعتمدنا على أسلوب المسح المكتبي و ذلك خلال المراجع و البحوث الدراسات التي لها صلة بالموضوع البحث ، و كانت معظم المراجع المعتمدة هي عبارة عن كتب ،بالإضافة الى رسائل الماجستير و الماستر و الدكتوراة وكذلك البحوث على شبكة الانترنت .

أما في ما يتعلق بالجانب التطبيقي ، فقد تم الاعتماد على :

- الاستبيان : تمت فيه عملية توزيع بعض الأسئلة على عينة الدراسة ثم قيامنا بتحليلها و التوصل إلى النتائج ، إضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع .

## 6. حدود الدراسة :

بغية الإلمام بإشكالية الدراسة و فهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

- الحدود الموضوعية : لقد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالأثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية

- الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة ميناء جن جن بجيجل .

- حدود البشرية : يتمثل المجال البشري في عدد العمال بالمؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية

بها و هي ميناء جن جن ، حيث يبلغ عدد العمال بها إل 1159 عامل موزعين إلى 94 إطار، 298

تحكم ، 767 تنفيذ ، أما دراستنا اقتصرت على عمال مصلحة الموارد البشرية موزعين إلى 132 تحكم

، 450 تنفيذ ، و 30 إطار أي إجمالاً تضم هذه المصلحة 612 عامل .

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2017/04/02 إلى 2017/05/02.

## 7. خطة البحث:

لمعالجة موضوعنا هذا، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، كما يلي:

**الفصل الأول :** يتناول الفصل الأول الإطار النظري لضغوط العمل من خلال التطرق في مبحث الأول إلى مفهوم ضغوط العمل و عناصرها ، ثم مراحلها و عناصرها ، أنواعها و أهمية درستها و في المبحث الثاني تطرقنا إلى مصادر ضغوط العمل و أثرها ، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى سبل مواجهة ضغوط العمل .

**الفصل الثاني :** يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لأداء الموارد البشرية ، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تناولنا في المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية في حين المبحث الثاني خصص للحديث عن تقييم أداء الموارد البشرية أما المبحث الثالث تناول تحسين أداء الموارد البشرية .

**الفصل الثالث :** تم فيه دراسة حالة عن واقع أثر ضغوط عمل على أداء موارد البشرية في المنظمات الجزائرية ، حيث أخذنا مؤسسة ميناء جن جن كعينة ، فبعد تقديم نشأة مؤسسة ميناء جن جن ، ومهامها وأهدافها و هيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها ، قمنا بإعداد الاستبيان الذي شمل المؤسسة حيث قمنا بتحليله و الوقوف على مختلف النتائج المتحصل عليها .

# الفصل الأول

## تمهيد

يقول الله تعالى في محكم التنزيل : " لقد خلقنا الإنسان في كبد " سورة البلد ( الآية 4)، فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض و على خصوص في مجال العمل ، والإلزامية وجود هذه الضغوط في حياة العاملين، فلا بد من إدارتها و مواجهتها و التصدي لها و الاستفادة منها و توجيهها التوجيه السليم . وحسب الواقع المعاش يصعب وجود مهنة أو وظيفة خالية من ضغوط و لكن تختلف حدة هذه الأخيرة من مهنة إلى أخرى و من شخص إلى آخر وذلك لاختلاف مصادرها في المنظمات والمهن المختلفة ، و اختلاف نسبة الاستجابة لها من قبل الأشخاص ، و قد تبين أن لضغوط العمل أثارا كبيرة على الفرد و المنظمة و المجتمع من الناحية الصحية و الاقتصادية و التنظيمية ، فلها آثار نفسية و فيزيولوجية ضارة و لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد و على مستوى أدائهم الوظيفي ، لذلك حضي موضوع ضغوط العمل أو ما يسمى بضغوط الوظيفة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة،( علم النفس ، الطب ، العلوم الإدارية بمختلف فروعها ، الإدارة الصحية و الإدارة المستشفيات).

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و آثارها

المبحث الثالث: سبل مواجهة ضغوط العمل

### المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

يعانى كثير من العاملين في المنظمات العامة والخاصة من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي. وتولد ضغوط العمل حالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط .

وهذا ما سنوضحه من خلال التطرق إلي المطالب التالية:

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل و عناصرها

#### 1. مفهوم ضغوط العمل

##### 1.1 مفهوم اللغوي تعود كلمة ضغط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) و التي تعني

يسحب بشدة ( to draw tight ) ، واستخدمت في القرن السابع عشر بمعنى الشدة أو المحنة أو الحزن أو البلاء ، و خلال القرنين الثامن عشر و التاسع عشر اصبح يشير إلى القوة أو الضغط أو الإجهاد أو التوتر ، ثم استخدم المصطلح في العلوم الأخرى خاصة في علم النفس ليبدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقعاً تحت إجهاد نفسي أو الجسمي مما يجعل الفرد غير قادر على العطاء والإنتاج و خصوصاً في مجال العمل و تتمثل الضغوط النفسية في : القلق ، الإحباط ، الصراع ، النزاع، عدم الارتياح، الشعور بالألم، .....الخ<sup>1</sup>.

##### 2.1 مفهوم الاصطلاحي : أما تعريف ضغط العمل بوصفه مصطلحاً اصطلاحياً فقد نشأ في

المؤسسات و المنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري ، حيث يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها

<sup>1</sup>حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

على أكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين و مؤسساتهم في تدليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين و تسبب لهم شعورًا بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجها السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بالصورة ألية تقتصر إلي الاندماج الوجداني والتشاؤم، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار<sup>1</sup>.

ومع أن المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل يكاد يكون واضحًا و سهل الفهم، إلا أن الباحثين اختلفوا في التوصل إلى تعريف لمعنى الضغوط متفق عليه، حيث يمثل المفهوم الإجرائي لضغط العمل لدى الباحثين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع أنماطًا مختلفة من الاتجاهات، وفي ذلك مثلا نرى تعريف بعض الباحثين لضغوط العمل بأنها:

- انعكاس السلبي و الضار على صحة الإنسان النفسية و العضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل و التي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان.<sup>2</sup>
- الجانب النفسي و التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات البيئة العمل التي على الفرد مواجهتها، تفوق طاقاته و إمكانياته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه.<sup>3</sup>
- تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محدثا اختلالا نفسيا كالتوتر أو الإحباط أو اختلالا عضويا كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم.<sup>4</sup>
- الضغط هو الحالة النفسية و الجسمية كاستجابة لعدم قدرة الفرد على إتمام الأعمال المكلف بها وفق إمكانيته الذاتية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عسكر علي مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16، العدد 4، الرياض، ص1988، ص 65 .

<sup>2</sup> الخضيري، ظاهرة الإدارية "ظاهرة الأسباب و العلاج" مكتبة مديولي "قاهرة" مصر، 1991م، ص 21

<sup>3</sup> العدلي محمد ناصر، السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 م، ص 243 .

<sup>4</sup> هيجان عبد الرحمان أحمد، التدريب النسائي، مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء في المنظمات الأعمال العربية، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، 91، 1991 م، ص 37 .

<sup>5</sup> حسين حريم، المرجع السابق ص 285 .

- رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل و التي تجعل الفرد يشعر بالقلق أو التوتر.<sup>1</sup>
- تلك المصادر السلبية للبيئة العمل و التي تضغط على الفرد و تحول دون إدائه لعمله بفاعلية وكفاءة و تجعله غير راضي عن عمله.<sup>2</sup>

وباستعراض التعريفات السابقة التي تناولت ضغط العمل يتضح لنا أن الضغط العمل في المؤسسات ما هو إلا نتيجة لبعض المواقف الضاغطة التي يتعرض لها الأفراد في حياتهم العادية أو العملية ، و التي تؤثر على أدائهم سلبًا أو ايجابًا ، نتيجة لاستجابتهم لها ، وهذه الاستجابة تختلف من فرد إلى آخر بحسب الفروق الفردية بينهم و بحسب أنواع المثيرات التي يتعرضون لها ، أي أن ضغط العمل يعكس التوافق بين الفرد و المواقف التي يتعرض لها في المحيط عمله ، ويحدث ضغط العمل في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئا كبيرا عليه .

## 2. عناصر ضغوط العمل

إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض و ينتج عنها ضغط العمل فكل فعل رد فعل و لكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط (3) في العمل تتمثل في<sup>3</sup> :

**1.2 عنصر المثير:** يشتمل هذا العنصر على الضغوط و المؤثرات الأولية الناتجة عن المشاعر الضغوط ويكون مصادرها البيئة أو المنظمة أو الفرد.

**2.2 عنصر الاستجابة :** وهي ردة الفعل التي تنتج عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتتمثل في ردود النفسية أو الفسيولوجية أو السلوكية تجاه الضغط مثل : القلق و التوتر و الإحباط .

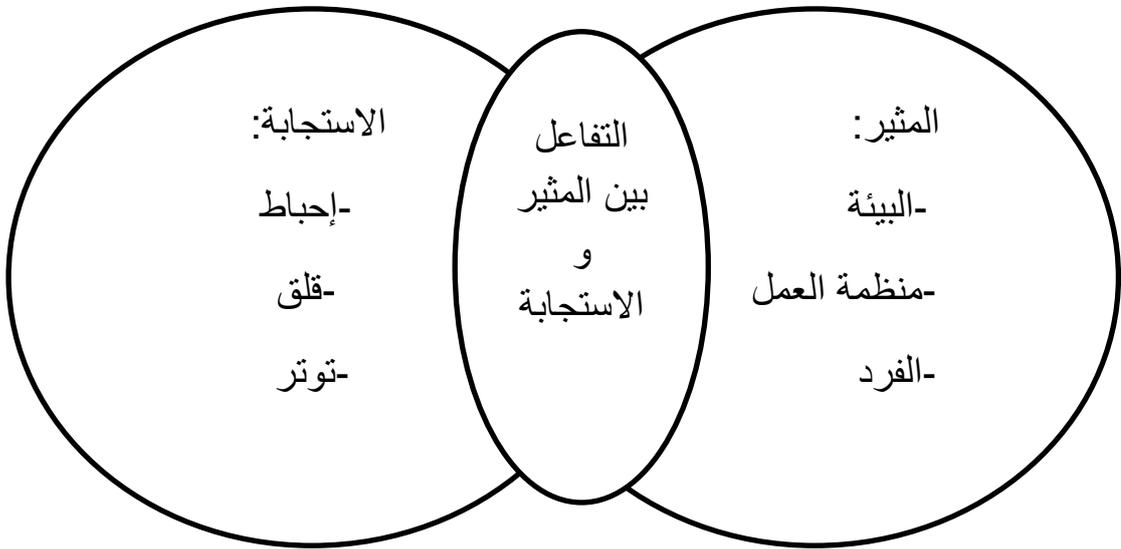
<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين ، " السلوك التنظيمي " ، دار الجامعة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2001 م ، ص : 283 .

<sup>2</sup> العتيبي جابر ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، دار العلوم لتوزيع و النشر 1997 م ، ص 34.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين، نفس المرجع ، ص 285.

**3.2 عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثير و العوامل المستجيبة, و يأتي هذا التفاعل من العوامل البيئية و العوامل التنظيمية في العمل و المشاعر الإنسانية و ما يترتب عليها من استجابات.

الشكل رقم ( 1 ) : العلاقة بين مكونات الرئيسية لضغوط العمل



المصدر: عبد الباقي صلاح الدين, مرجع سابق, ص 285

### 3 . مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لابد أن يمر بها الفرد حتى يظهر اثر تلك الضغوط عليه , ولضغوط العمل اربعة مراحل وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1.3 مرحلة التعرض للضغوط :** وهي مرحلة الاحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من

<sup>1</sup> محمد حسن خميسن أبو رحمة ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة . رسالة ماجستير . الجامعة اسلامية ، فلسطين ، 2012 ، ، ص 16

خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب والأرق و توتر الاعصاب وسوء استغلال الوقت والحساسية للنقد .

**2.3 مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد إلى حالة توازن وإذا لم ينجح ينتقل إلى المرحلة الثانية حيث اصيبا بالضغوط .

**3.3 مرحلة المقاومة ومحاولة التكليف :** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الاثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكليف مع ما حدث فعلا ,وإذا نجح قد يستقر الامر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة توازن ، إما في حالة الفشل ينتقل الفرد في المرحلة التالية .

**4.3 مرحلة التعب والانهاك :** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه لضغوط حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكرر للمقاومة والتكليف حيث يمكن ان نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الاثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة و الاصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية والاكتئاب و الاصابة بالأمراض العضوية كالقرح في المعدة وضغط الدم والسكر .

يتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية لا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش بها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

## المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

يتم تصنيف الضغوط حسب عدة اعتبارات وذلك كما يلي:

1. التصنيف وفقا للأثار المترتبة عنها<sup>1</sup>:

**1.1 ضغوط ايجابية :** وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الانتاج والانجاز بسرعة وحسم ، كما أن لها اثار نفسية ايجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه وينعكس هذا في مجملته على إنتاجيته في العمل .

**1.2 الضغوط السلبية :** وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الانسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة الى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

و الجدول الموالي يوضح أوجه الاختلاف بين كل من الضغوط الإيجابية و السلبية.

<sup>1</sup> أبو علا ، محمود صلاح الدين ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، كلية التجارة . جامعة الإسلامية . غزة، (2009). ص11

الجدول رقم (1) المقارنة بين الضغوط السلبية والإيجابية

الرقم	الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
1	تمنح دافع للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية
2	تساعد على التفكير	تولد الإحباط
3	تحافظ على التركيز على النتائج	تدعو إلى التفكير في المجهود المبذول
4	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدى	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
5	تحافظ على التركيز في العمل	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية
6	النوم الجيد	الشعور بالأرق
7	القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر	ظهور الانفعالات و عدم القدرة على التعبير
8	تمنح الشعور بالإنجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
9	تمد الفرد القوة و الثقة	تسبب للفرد الضعف
10	التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
11	تمنح الإحساس بالمتعة	الإحساس بالقلق
12	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

**المصدر:** أبو العلا محمود صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة كلية التجارة . جامعة الاسلامية . (2009).ص12

2. تصنيف حسب معيار النطاق: وذلك إلى:

1.2 ضغط عمل ذو نطاق محدود: يشمل فئة من العاملين والوظائف أو مجالات محددة.

2.2 ضغط عمل ذو نطاق واسع: ويشمل مجالات عمل متعددة داخل المؤسسات وفئات واسعة من العاملين.

3. حسب معيار الوقت: وهي تنقسم إلى قسمين هما:<sup>1</sup>

1.3 ضغوط وقتية متقطعة: وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث في فترات، ويوجهها الفرد من خلال محاولات التوافق معها وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الفرد دائماً على استعداد للمواجهة أو الهروب لتجنب المواقف.

2.3 ضغوط مستمرة: وهي الضغوط العمل مستمرة ودائمة بشكل خطر على الفرد .

4. حسب معيار المصدر

1.4 ضغوط ناتجة عن البيئة المادية: الضوضاء، الحرارة وسوء التهوية، تعد مصدر ضغط بالنسبة للفرد يؤول دون قيامه بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب .

2.4 ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد، حسب طبيعة ونمط شخصيته، مثلاً الشخص سريع الغضب، المثير يكون أكثر عرضة للضغوط من شخص هادئ .

المطلب الثالث: أهمية دراسة ضغوط العمل

إن ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين (القاتل الصامت)، وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من إزدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية و النفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر و صفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر . الأردن ، 2005، ص595  
<sup>2</sup> العتبي، سعود محمد، السواط، مطلق عوض الله، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه، مجلة الإدارة العدد 7، (1997)، ص74.

- و هناك جوانب عديدة تكمن في أهمية دراسة الموضوع منها ما يلي:<sup>1</sup>
- حماية متخذ القرار، و من ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة و التأثير العاطفي و الوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .
  - توفير الظروف المناسبة و الجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل ، و بما يمكنه من اتخاذ القرارات و ممارسة سلطاته و مهامه الإدارية بشكل أفضل .
  - زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل و المواقف الصعبة.
  - تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي متخذ القرار، و بالتالي تنمية مهارات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة في ظل سيادة جو خالي من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة .
  - سيادة روح الفريق و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين و زيادة التفهم و المشاركة الإيجابية والبناءة و بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و إحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم و مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة .
  - تحقيق الرقابة الفعالة و المتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستوياتهم الإدارية ( عليا ، وسطي ، تنفيذية ) بشكل يؤكد نقيض الخطط الموضوعية و يتلافى الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذ القرار .
  - تقليل النفق على العلاج الصحي سواء النفسي أو غير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة المؤثرة على توازن الفرد النفسي و العاطفي .
  - تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار إداري غير سليم، وكذا تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر .
  - إنكفاء روح التعاون و سيادة روح الفريق بين العاملين و زيادة التفاهم و المشاركة الإيجابية بما يساهم في رفع الروح المعنوية .

<sup>1</sup>الخصري ، محسن أحمد ،مرجع سابق ، ص 15- ص 16 .

لذا فقد أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد و المنظمات التي يعملون بها هذا

الاهتمام يكمن رده إلى عاملين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- الأمراض المترتبة على هذه الضغوط .

- التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط .

أما فيما يتعلق بالأمراض المترتبة على هذه الضغوط : فإن الدلائل المرتبطة بدراسة ضغوط العمل

تشير إلى أن هذه الضغوط من الممكن أن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله ، ومن ثم

الوقوع في الاضطرابات الجسمية و النفسية و العقلية ، و يكون له العديد من الآثار السيئة على سلامة

الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

ذلك أنه حينما يتجاوز الضغط لدى الفرد المستويات العادية أو المألوفة ، فإنه قد تظهر عليه بعض

المشكلات الصحية التي قد تكون في شكل الإصابة بالصداع أو قرحة المعدة أو ارتفاع نسبة السكر في

الدم و سرعة ضربات القلب و ارتفاع ضغط الدم و أمراض الشريين ، أو قد تؤدي به إلى الانتحار كذلك

فإن الاضطرابات قد تظهر في شكل ردود فعل سلوكية عديدة ، تشمل : القلق و النزعة العدوانية

واللامبالاة و الاكتئاب و الإرهاق و التوتر العصبي والإرهاق و التوتر العصبي ، و ردود الفعل هذه قد

تدفع بالفرد إلى ارتكاب الحوادث والمخالفات والدخول في مشكلات إدمان الكحول و المخدرات إلى جانب

المشكلات الاجتماعية و الأسرية .

أما فيما يتعلق بالتكاليف الناجمة عن هذه الضغوط : فإن ضغوط العمل يترتب عليها كثير من

المشكلات المالية سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو التنظيمي ، فعلى المستوى الوطني هناك

الكثير من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كثيرة ناتجة عن تعرض العاملين و الموظفين

للضغوط ، فعلى سبيل المثال قدرت إحدى المجالات الأجنبية أن الأمراض المتعلقة بضغوط العمل تكلف

الاقتصاد الأمريكي ما يقارب من مائة مليون دولار سنويًا ، و هو ما يعادل عشرة أضعاف ما تسببه

اضطرابات العمال التي قد ينجم عنها التوافق عن العمل ، بينما هناك من وجد أن تكاليف تعاطي الكحول

<sup>1</sup> هيجان ، عبد الرحمن ، أحمد ، مرجع سابق ، ص 73.

بين العاملين بسبب ضغوط العمل تقدر بحوالي (177) مليون دولار مما يترتب عليه خسارة في الإنتاج تقدر بحوالي (70) مليون دولار .

أما على مستوى التنظيمي فعلى سبيل المثال قدرت تكاليف المخالفات الناجمة بسبب ضغوط العمل في القطاع الأمريكي بما يزيد عن (150) مليون دولار ،حيث أدت هذه المخالفات إلى انخفاض الإنتاجية و الغياب أو العجز عن العمل.

تبرز هذه الأهمية للضغوط بسبب الملايين من الدولارات التي تنفق سنويًا بسبب الضغوط المهنية والتي ترجع لزيادة تكلفة التأمين الصحي للعاملين و الادارة و الضغط الزائد على التسهيلات و المهنيين الطبيين الذين كان يمكن أن يوجهوا للعمل على مرضى الآخرين و أمراض أخرى ، بالإضافة إلى فقد الإنتاجية بسبب المرض ، ونظرًا لتعدد هذه التكاليف الناجمة عن الضغوط فقد قسمت إلى قسمين رئيسيين هما : التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة . ومن التكاليف المباشرة لضغوط العمل تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة بناء على أحكام قضائية أو طبقًا للنظم المعمول بها ، ووضح بأن الإدارة و رجال التكاليف يواجهون صعوبة في تقدير التكاليف بنود التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل نظرًا لتأثيرها بالعديد من العوامل .

#### المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و آثارها.

سننتقل في هذا المبحث إلى أهم مصادر المسببة لضغوط العمل، و آثارها.

#### المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

تتعدد و تختلف مصادر و أسباب ضغوط العمل ومن الصعوبة وضع قائمة رئيسية لأسباب الضغوط فهي تختلف باختلاف البيئية و الأفراد و الوظائف، بالإضافة إلى أن القدرة و الاستعداد لتحمل مثل هذه الضغوط تختلف من فرد لآخر. فما يعد مصادرا للضغط لشخص ما، قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، كما أن ضغوط العمل قد لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد.

وإنما قد تشترك في إحداثها أسباب عدة ، بعضها نابع من شخصية الفرد ، و بعضها الآخر نابع من بيئة العمل ، أو يتكون نتيجة لتفاعل بين السببين .

ويشير المهتمون بموضوع الضغوط إلى أن هناك عدة مصادر لضغوط العمل تؤثر على سلوك الفرد وتتعاكس من ثم على عمله وإنتاجيته ، وعادة يتم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى قسمين :

### 1. مصادر التنظيمية:

يقصد بالضغوط التنظيمية تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفية داخل المنظمة و التي ينتج عنها تعارض بين أهداف المنظمة و العاملين فيها ، لذلك فالضغوط التنظيمية على العاملين في أي منظمة تفرز نوعا آخر هو الضغوط المرتدة من العاملين على المنظمة مما يضاعف حجم الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا في المنظمة في محاولة منها للتوفيق بين أهداف المنظمة وهذه الضغوط<sup>1</sup>.

**1.1 طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل و كميته و نوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطا عالية مثل رجال الإطفاء و كبار المديرين و الجراحين، في حين أن وظائف أخرى مثل المحاسبين و خبراء التأمين أقل ضغوطا.

وفي دراسة لـ the institute for occupational safety and health عن مستوى الضغط لأكثر من 130 مهنة ، تبين أن هناك مهنة تعاني من مستوى عال من ضغط العمل أكثر من غيرها وفي مقدمة هذه المهن حسب ترتيبها مهنة المدير و السكرتير و المشرف و مدير المكتب ، و تبين أن بعض المهن تتعرض لمستوى منخفض من الضغوط مثل مهنة العامل الزراعي و الخادمة<sup>2</sup>.

**2.1 عبء العمل :** يقع العمل الزائد و الاحساس بضغط الوقت ، موقع تهديد و ضغط للفرد و هو ما يشكل الارباك في العمل ، وهو يعني زيادة عبء القيام بمهام لا يستطيع الشخص انجازها في الوقت المتاح و هذه المهام تتطلب مهارات عالية قد لا يملكها الفرد ، و يقسم عبء العمل إلى<sup>3</sup>:

- **عبء عمل كمي:** حيث يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت قصير و غير كاف .

<sup>1</sup> .. القرشي ، ماجد فهد سعود . ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل للعاملين ، جامعة نايف للعلوم الأمنية . المملكة السعودية . (2010). ص 14.

<sup>2</sup> السقا ، ميسون سليم. أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات . مقدمة لنيل درجة الماجستير . الجامعة الإسلامية ، غزة . (2009). ص 11

<sup>3</sup> لعجايلية ، يوسف مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، (2015) . ص 69

• **عبء عمل كفي:** وهو عبء ناتج عن نقص المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة .

وتعتبر زيادة عبء العمل سببا رئيسيا لحدوث ضغط العمل و يترتب عليه كثرة الأخطاء و تدني مستوى صحة الفرد إضافة إلى انه قد ترجع صعوبة العمل إلى أن كمية العمل أكبر من قدرات الفرد و لهذا فقد يكون للاسترخاء فائدة أحيانا في تحديد النشاط و ابتعاد الاحساس بالضغط مما يجدد حيوية الشخص

و يجعله أكثر نشاطا في مجال عمله و يعتبر قلة عبء العمل عامل آخر مسبب للضغط و مصدر إزعاج للفرد فالعمل الذي يأخذ ميزة الرتابة و التكرار و قلة الدافعية و الذي لا يرضى قدرات و طاقات و اهتمامات و حماس الفرد يعد سببا من أسباب الضغط المهني ، كما أن حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب ، إذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق و الإجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم ، في تحمل بعض الموظفين العبء الأكبر دوننا عن باقي الموظفين الذين يقومون بأعمال محدودة و لا يساهمون في تحمل الأعباء و لا يكون هناك حل إلا على فئة دون أخرى مما قد يؤدي إلى هبوط المعنويات و نقص الإنتاجية لجميع العاملين على المدة الطويل .

**3.1 صراع الدور :** يظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها و يشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها و يعتبرها جزء من مهام وظيفته ، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة و متداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد ، وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة ، ولا يعتبرها محببة إلى نفسه و بالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله و بالضغوط الواقعة عليه ، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة و يتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة<sup>1</sup>.

كما لوحظ أيضا أن هناك علاقة وطيدة بين صراع الدور و توتر الفرد في المنظمة ، و ينشأ أيضا صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا أو لا يعتقد أنها جزء من عمله ، و هناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر التالية<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> السقا ، ميسون سليم . مرجع سابق ص12

<sup>2</sup> هيجان عبد الرحمان أحمد . مرجع سابق . ص 228 ، ص 229

- **تعارض أولويات مطالب العمل** : تظهر حين تتداخل مطالب العمل من حيث الأولويات و هذا حينها يجد بعض الموظفين أنفسهم في مأزق نتيجة حاجتهم لإنجاز الأعمال التي تملئها عليهم ، أدوارهم اليومية و مطالب أخرى يكلفهم بها رؤسائهم في العمل و يتوقعون منهم الانجاز الفوري لها ، هذا يتكرر بشكل أكبر أو أكثر لدى مديري الإدارة الوسطى فكثيرا ما يجدون حرجا عندما تتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة المشرفة أو المنفذة .

- **تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة** : يحدث هذا التعارض كما يقول أرجرس عندما تحاول المنظمات تطبيق الصيغ أو الإجراءات بشكل الرسمي في معاملاتها في الوقت الذي يفضل الأفراد العاملين بها إتباع الشكل غير الرسمي في إنجاز أعمالهم ، ويضيف أرجرس أن عدم التوافق بين الأفراد و المنظمات يزداد خاصة إذا كان الأفراد ذوي شخصيات ناضجة و يسعون لتحقيق ذواتهم في الوقت ذاته تحاول المنظمة أن تجعلهم معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات السيطرة و التحكم .

- **تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة** : يحدث هذا التعارض خاصة بين الموظفين الجدد حيث يجدون حرجا في الإبقاء على التزامات الأدوار والمسؤوليات المدرجة ضمن الوصف الوظيفي لأعمالهم التي تتطلب منهم التقيد بالمهام و بين طلبات المساعدة من قبل الزملاء مما يعني الخروج عن واجباتهم و مسؤولياتهم ، و فيما يكون الموظفون القدامى قد تعودوا على تقديم المساعدة فيما بينهم ، نجد أن الموظف الجديد يكون في حالة من الخوف و التردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسة المباشر .

- **تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة** : إن تعارض قيم الفرد و التي يستند عليها في الحكم على الأشياء و قيم المنظمة يعد مشكلة من المشكلات التي يتعرض لها الفرد و التي تحول دون الانسجام بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها مما يؤدي إلى العجز في تحقيق تلك الأهداف المزدوجة .

**4.1. غموض الدور** : يقصد بغموض الدور عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل و ذلك عند غياب المعلومات الكافية أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة أو عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة ، أو عندما لا تتناسب توقعات الدور بالمسؤوليات المرتبطة به و هو ما يعرف بالتوقعات

غير الواقعية تجاه دور معين و التي تولد لدى العامل فكرة غير مطابقة عن ما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور.<sup>1</sup>

و يمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية : مسؤوليات الفرد ، قواعد و مصادر السلطة ، تقييم المشرف لأداء الفرد ، التغييرات التنظيمية و هناك احتمال أكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة و كبيرة الحجم ، يحدث غموض الدور عندما<sup>2</sup> :

- تحدث تغييرات تكنولوجية .
- تغيير أحد أفراد العمل .
- وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا .
- إخفاء المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث ، أو كأسلوب لمضايقه المشرف غير المفضل بالنسبة لهم .

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن عدم كفاية المعلومات أو غموضها يمثل مصدرا لضغوط بالنسبة لثالث العاملين فيما عبر 10% فقط من العاملين في نفس الدراسة بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم<sup>3</sup>.

**5.1. الهيكل التنظيمي :** تحتاج أية منظمة إلى تصميم و بناء هيكل تنظيمي فعال يساعد في تقسيم الأعمال و توزيع المهام الإدارية و الفنية و كذلك النشاطات المختلفة من أجل السهولة في تحقيق الأهداف العامة و الخاصة ، كما أن هذا الهيكل التنظيمي يحدد سلوك جميع الأفراد العاملين سواء كانوا أفراد أو جماعات بناء على موقعهم داخل المنظمة ، و الهيكل التنظيمي قد يكون مصدر للضغوط إذا كان تصميمه لا يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية و لا يتلاءم مع فرص النمو والترقية و له تأثير سلبي على العمال حيث يعيق القدرات الإبداعية لهم و يقلل من نشاطهم ولا يوضح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات و يصبح عائقاً لعملية الاتصال و ذلك نتيجة عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات و بالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> حمداش ، نوال . قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني . مجلة العلوم الإنسانية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة الجزائر . العدد 21 . (2004) ، ص 29

<sup>2</sup> حسن، راوية. ، السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية ، مصر،(2003) ، ص 403.

<sup>3</sup> عبد الغفار ، حنفي . و آخرون. محاضرات التنظيم . مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية .(2002).ص 181 .

**6.1 الأجور و المكافآت :** تعتبر الأجور و المكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات ، وهي المحدد الرئيسي و الأساسي لمستوى معيشة الفرد و إنها المؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي ، و أهم مصادر ضغوط العمل تكمن في الأجور و نظام الحوافز ، أنه يرتبط ذلك بعملية العدالة و المساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور و الامتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة و مدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل ، إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظرا لما يشهده العالم الآن من أزمات اقتصادية<sup>2</sup> .

**7.1 الظروف المادية للعمل :** إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية ، إضاءة ، رطوبة ، دراجة حرارة عالية ، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل و ظروفه ، و نظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور و صحة و سلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل<sup>3</sup> .

## 2. مصادر الفردية:

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عمله و من أهم هذه العوامل:<sup>4</sup>

**1.2 اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل :** قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغوط دون شخص آخر .

**2.2 اختلاف قدرات الفرد :** تتفاوت قدرات من فرد إلى آخر و يلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغوط العمل ، ومن هذه القدرات :

- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين و المسؤولية عن الأشياء مادية للأفراد .

<sup>1</sup> يعقوب ، حسين نشوان ، جميل عمر نشوان. السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي. ط2. دار الفرقان لنشر و التوزيع . عمان ،الأردن . (2004) .ص136.

<sup>2</sup> عيسى ابراهيم المعش، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا . كلية العلوم الإدارية، (2009) .ص22.

<sup>3</sup> السقا، ميسون سليم، مرجع سابق، ص14.

<sup>4</sup> السقا ، ميسون سليم ، نفس المرجع ص16.

- القدرة على تحمل الأعباء و مهام الصعبة
- القدرة على التعامل و التأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد .
- مدى ادراك الفرد للضغوط فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم ، و يرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد و مدى فهمهم و تفسيرهم لها .

**3.2 مركز التحكم في الأحداث :** توجد بعض الأدلة التي ترتبط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه و سيطرته على الأحداث المحيطة به و بين الشعور بضغوط العمل ، فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد أنه يستطيع التحكم و السيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في حين أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل و قوى خارجة عن تحكمه و سيطرته مثل الحظ و الفرصة .

**4.2 الأحداث الضاغطة في حياة الفرد :** يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة و الضغط النفسي و هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل ،فوفاة الزوج أو الزوجة أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية و غيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه <sup>1</sup>.

**5.2 الحالة النفسية و البدنية :** أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية ، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يلتمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب ، زيادة ارتفاع ضغط الدم ، وزيادة معدل التنفس ،وتصبيب العرق ، و جفاف الحلق ،و تتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية و اضطرابات نفسية و سلوكية <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>تغريد ، زيادة عمار . أثر المتغيرات الداخلية على مستويات ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ،رسالة ماجستير ، في إدارة الأعمال، في كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية . غزة، فلسطين ، (2006).ص56.

<sup>2</sup>تغريد ، زيادة عمار، نفس المرجع ،ص56

### المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة ، تحدث في داخله استجابة نفسية وفسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط ، و هذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط و تحدث بشكل نمطي داخل الجسم و لدى جميع الأفراد أما النتائج التي تفسر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص إلى آخر ، كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط و طول مدته و مدى تكراره . فضغوط العمل عادة لها آثار إيجابية و سلبية، وذلك أن انعدام الضغوط كلياً يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل ، وفقدان الدافعية للعمل ، لذا يمكن تقييم آثار ضغوط العمل إلى آثار سلبية و أخرى إيجابية .

#### 1. الآثار الإيجابية :

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر محض يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ إن لضغوط العمل اثراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها، و من أهم الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- قد تؤدي ضغوط العمل إلى اقتراب وتلاحم الزملاء مع بعضهم لمواجهةها، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وهو ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة وتحقيق الأداء المتميز.
- قد تؤدي كذلك إلى تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقية زملاءه من أجل التعاون في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- وجود ضغوط العمل قد يزيد إحساس الفرد بالتحدي، وهو ما قد يؤدي إلى تنمية المعارف لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة في القيام بالعمل.
- قد يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم .

<sup>1</sup>فاروق عبده . السيد محمد ، عبد المجيد . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .ط1. للنشر و التوزيع . الأردن .(2005). ص309.

- قد تؤدي ضغوط العمل إلى اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين في المنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد توجد تحديات متعددة في العمل يجب مواجهتها لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وكفاءاتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة.
- قد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة ضغوط العمل إلى زيادة تركيز الفرد في العمل والتركيز على نتائج العمل مما يؤدي للشعور بالإنجاز والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة والتغلب على ضغوط العمل .

## 2. الآثار السلبية :

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد و المؤسسة ومنها ما يلي :

### 2.2 آثار الضغوط على الفرد: وتنقسم إلى :

**1.1.2 الآثار السلوكية :** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد، وعادة ما تكون التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية وضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات<sup>1</sup> :

• الزيادة في التدخين: نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط.

• العنف وانتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.

• عادات الأكل والشرب: لقد تبين أن الضغوط تترك آثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل.

• العدوانية والتخريب .

<sup>1</sup> ابو العلا ، محمود صلاح الدين ، مرجع سابق ،ص11.

• اضطرابات النوم : يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل أحد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق والكوابيس والنعاس النهاري.

**2.1.2 أثار الفسيولوجية:** إن استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط لديه ، وزيادة الضغط بدوره يترتب عليه تدهور في صحة الفرد في حين أن انخفاض مستوى الضغط لدى الفرد يصاحبه صحة جيدة ، وقد كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني و الاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50% من الأمراض التي يوجهها الفرد يرتبط أصلا بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته ، وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب وسكر الدم ، والصداع النصفي وآلام الظهر ، و ارتفاع ضغط الدم ، وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى<sup>1</sup> .

**3.1.2 أثار نفسية:** إن تزايد إحساس الفرد بالضغوط في العمل يترتب عليه حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين.

ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن والكآبة والنظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة ، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، الشرود و اللامبالاة.

ويمثل القلق أو استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعا لدى الأفراد الذين يعانون ضغوط العمل وهذه الاستجابة تقود الفرد الى العجز في التركيز والانتباه وإلى حدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية أيضا.

بعد استعراضنا لتصنيفات اثار ضغوط العمل على الفرد الأكثر شيوعا بين الباحثين ، نشير إلى أن هناك من العلماء من أوضح أن لهذه الضغوط آثار اجتماعية تتمثل في الشعور بالاغتراب عن مجال

<sup>1</sup> فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ،مرجع سابق ، ص309 .

العمل الذي ينتمي إليه الفرد ، فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه ، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة. ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل ، فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة ، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقات الزوجية أو الأطفال وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسري وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات والشعور بالعزلة الاجتماعية<sup>1</sup>.

## 2.2 آثار الضغوط على المنظمة:

تعكس الضغوط التنظيمية آثارا سلبية على الفرد وعلى المنظمة معا، وعن أهم الآثار الضارة للضغوط التنظيمية على المنظمة ما يلي<sup>2</sup>:

**1.2.2 زيادة معدلات الغياب:** ويقصد به انقطاع العاملين عن العمل على الرغم من حاجة العمل لهم مما يجعل أيام التغيب هذه بمثابة وقت ضائع، مع عدم احتساب أيام الاجازات ضمن الانقطاع ولرصد الظاهرة يستلزم ذلك عادة وجود سجلات توثق جميع حالات الغياب حسب الأفراد وحسب الأيام وحسب الأسباب وحسب الأضرار الناجمة عنها.

وتحرص المنظمات والمؤسسات على خفض معدلات التغيب من خلال رصد الظاهرة و متابعتها وتحليل معدلاتها وأسبابها والأشخاص الذين يتسببون في مضاعفتها. ويعتبر الغياب وترك العمل من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط.

## 2.2.2 زيادة معدلات دوران العمل:

ويقصد بدوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسريح أو النقل أو الفصل.

<sup>1</sup>الأسطل ، مصطفى رشاد. الذكاء العاطفي و علاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية .الجامعة الاسلامية . غزة، (2010). ص73.

<sup>2</sup>القرشي ، ماجد فهد سعود .مرجع سابق . ص 28-30

**3.2.2 عدم الرضا الوظيفي:** يرتبط الرضا الوظيفي بالتوقعات الفردية عن العمل والمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد ومن خلال إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية التي كلما انخفض إشباعها من خلال عمله شعر الفرد بالإحباط الوظيفي خاصة عندما تزداد حدة الضغوط لديه زيادة ملحوظة، مما قد يؤدي إلى تعطل العمل وعدم استمرارية العامل في الأداء حتى يصل إلى مرحلة متدنية، بسبب زيادة الضغوط التي يوجهها في العمل وبذلك يمكن القول أنه كلما زاد الرضا الوظيفي عن العمل قلت الضغوط .

**4.2.2 ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات:** تعتبر الشكاوي والتظلمات من أبرز الظواهر السلوكية التي تؤثر على المنظمات ، وإن كانت اقلها ظهورا في الدلالة على ضغوط العمل ، حيث انها تمثل السلوك المتطرف للأفراد في الاستجابة لضغوط العمل، فالشكاوي تمثل تظلم الموظف أو العامل بشأن أحد جوانب العمل الذي يقوم به أو بسبب مضايقة الزملاء او سوء معاملة الادارة. إن الشكاوي بصفة عامة تعتبر مؤشرا على مدى قدرة الإدارة أو المدير على معالجة المشكلات التي يعانها العاملين في العمل والتي قد تكون لزيادة الضغوط عليهم، كذلك فإن الشكاوي من الممكن أن تمثل مؤشرا على عدم رغبة العاملين في العمل في المنظمة ورغبتهم في النقل إلى مواقع أخرى أفضل في بيئة العمل. وقد تتطور الشكاوي وتصبح أكبر حدة وخطورة، وذلك عندما يشعر الأفراد أنها لم تجد نفعاً ولم تحل متاعبهم في العمل. حيث يدفعهم هذا الإحباط إلى اللجوء للعنف و ارتكاب الحوادث.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: سبل مواجهة ضغوط العمل

ضغوط العمل ظاهرة جد ضارة تمس كل القطاعات، فهي تكلف غالبا الأفراد والمؤسسات والجماعات التي يعدون لها ويعتبرونها إجراءات يجب التوخي منها واستباقها قبل حدوثها واهتم الكثير من الباحثين بمعالجة أسباب الضغوط أو التخفيف من حدتها والسبب في هذا الاهتمام هم النتائج والآثار الهامة التي تلحق بالفرد والمؤسسة نتيجة ضغوط العمل ، فقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة سبل وطرق تخفيف ضغوط العمل وعلاجها ، وتم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدها

<sup>1</sup> الأسطل مصطفى رشاد مصطفى، مرجع سابق ص 76

وواقعيتها وفي ضوء ما سبق عرضه من مصادر ونتائج ضغوط العمل يعرض الباحث سبل مواجهة ضغوط العمل والتي تم تقسيمها إلى قسمين:

✓ سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة: (سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وسبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وسبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل).

✓ سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد: سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل.

المطلب الأول: سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة

ونذكر منها ما يلي:

### 1 . سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة:

**1.1 تحليل الوظائف:** تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين. ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد التي تشير إلى مزيج من السمات النفسية التي نستخدمها لنصف الفرد وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة مثل الذكاء و الثقة بالنفس، الواقعية ، الحساسية ، الصلابة النفسية ، الاعتماد على النفس وغيرها من السمات التي تميز الفرد عن الآخرين.<sup>1</sup>

**2.1 إعادة تصميم الوظائف:** يعتبر إعادة تصميم الوظائف بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية الفرد من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة<sup>2</sup> وينبغي أن تصمم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصر مثل العبء الوظيفي بشقيه المنخفض والزائد و غموض الدور وتعطي نظرية هيرزبيرغ ذات العاملين إطار لجهود إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا والأداء بالنسبة للعامل حيث يركز مدخل هيرزبيرغ للإثراء الوظيفي على عنصرين العوامل الوقائية و العوامل الدافعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي عسكر ، ضغوط العمل و أساليب مواجهته .دار الكتاب الحديث . ط2 . القاهرة .مصر . (2000).ص124.

<sup>2</sup>الصيرفي محمد ، السلوك الإداري .دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشرط1 . مصر . (2007) . ص140.

<sup>3</sup>الصيرفي محمد ، نفس المرجع .ص140.

ويمكن إثراء الوظائف من خلال إدخال التعديلات الآتية والتي تتضمن عوامل الدافعية في نظرية هيرزبرغ.

- **المسؤولية** : توسيع مسؤولية العامل .
- **اتخاذ القرارات**: وذلك بتوسيع سلطة العامل وحرية التصرف في العمل والتقليل من الإشراف المباشر عليه أي الاستقلالية في أداء المهمة.
- **التغذية المرتدة**: تزويد العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء وترك للعامل نفسه في بعض الحالات مهمة جمع وحفظ تلك البيانات أي المعلومات المرتدة حول أداء المهمة.
- **المساءلة و المحاسبة** : مكافئة العامل كالإطراء والتقدير على أساس ما تم انجازه من أهداف .
- **النمو والتطور الذاتي** : تشجيع العامل على اقتراح تحسينات في النظام الحالي .
- **الإنجاز**: من خلال التوسع في المسؤولية والاستقلالية و المساءلة و ينشأ شعور بالإنجاز أو الإحساس بعمل شيء ذي قيمة لدي العامل.<sup>1</sup>

أما في ما يخص الأدوار لا بد من توضيحها من أجل التخلص من المعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها .

**2. سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالمؤسسة:** لها دور في الحد من تعرض موظفيها للضغوط والتوتر فمثلا يمكن إن تقدم الرعاية الصحية لأسر العاملين وتقدم جداول مرنة للعمل ومن ناحية أخرى تقدم المؤسسات بعض البرامج المنظمة لحماية العاملين بها من التعرض للضغوط ، و ذلك من خلال برامج مساندة العاملين في مواجهة المشاكل المختلفة كتوفير التأمين للعاملين ، وكذلك يمكن إعادة تصميم نظم تدريب متطورة ، خلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، وتطبيق أسلوب الإدارة الديمقراطية وتحديد ادوار كل فرد في المؤسسة بشكل دقيق حتى لا يكون هناك أي تعارض بين الوظائف ، وأخيرا توفير بيئة عمل في شروط صحية مناسبة وكذلك شروط نفسية واجتماعية جيدة .

<sup>1</sup>زاهد ، محمد دبيري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، الأردن ،(2011)، ص147.

**1.2 الإدارة بالمشاركة:** تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب فعال لإدارة الأفراد في المؤسسة وكذلك لتخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها الأفراد، فهي تعمل على دمج أفكار واتجاهات الأفراد والمدعومات في عملية صنع القرارات في المؤسسة.

**2.2 إعادة تصميم هيكل التنظيم:** وذلك بإضافة مستوى جديد أو إضافة العلاقات التنظيمية أو تصميم الإجراءات وتبسيطها أو تحديد حجم عبء العمل أو تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة وأيضا فإن إعادة التصميم الهيكل التنظيمي يجب إن يسمح بفتح باب الترقى إلى الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى وبالتالي عدم البقاء فترة زمنية طويلة في الوظيفة الحالية والشعور بعدم التطور في هذه المهنة والشعور بخيبة الأمل لعدم تحقيق الذات . كما يجب أن يسمح التطوير المقترح في الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال الأفقي والرأسي وبالتالي سهولة تدفق المعلومات وتوفيرها للمديرين على كافة المستويات الإدارية مما يؤدي من تخفيف من ضغط الوقت وزيادة العلاقات التبادلية بين الإدارات والأقسام ويقوي من وسائل التنسيق بين الأقسام<sup>1</sup>.

**3.2 إعادة تطوير طرق تقييم الأداء :** يعتبر وجود نظام لتقييم الاداء تقييم عادل وموضوعي ، من احد الاساليب الهامة لتقليل ضغوط العمل، حيث إن شعور الفرد وإن أدائه محل تقييم عادل وموضوعي يترجم في شكل ثواب وعقاب ، يولد لدى الفرد شعور بارضا الوظيفي ، وشعور العدالة بالعدالة ،مما يزيد معدلات أدائه في العمل ، كما أنه يخفف من تأثير العوامل المسببة للضغوط .

وذلك فإن إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة من أجل تطويرها لزيادة درجة موضوعيتها يعتبر أسلوب مناسب لتخفيف الضغوط.

**4.2 الاهتمام بالمناخ التنظيمي للعمل:** وتبرز أهمية إيجاد مناخ تنظيمي مساندة للعاملين في تنمية العلاقات التبادلية الإيجابية، وعادة يتضمن مثل هذا المناخ متغيرات تنظيمية مثل المشاركات في القرارات ، وتشجيع الاتصال، اللامركزية ، واعطاء العاملين درجة أعلى من التحكم في اعمالهم ، وإيجاد بيئة عمل فعالة قادرة على رصد المشكلات والتعامل معها لصالح الجميع من منظور وقائي ، وتبني المؤسسة لبرنامج محاضرات وندوات عن الضغوط المهنية و أبعادها المختلفة و الأساليب التعامل معها

<sup>1</sup>الصيرفي محمد . مرجع سابق ص 191.

وكذلك تنمية لتحسين قدرتها على حل مشاكلها و التكيف مع التغيرات البيئية من خلال رفع مستوى الثقة بين العاملين وزيادة فرص مواجهة المشكلات والعمل على حلها والاعتماد على المعرفة والمهارة وتشجيع الاتصال<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لأهمية لاتصال فتمكن من خلال تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على الكثير من المعوقات النفسية للاتصال ، ونجعلهم أكثر استعداد لمعرفة الأسباب الحقيقية للضغوط في العمل ، و أكثر فهما للمعلومات والعمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للعامل وبالتالي تخفيف حدة الضغوط التي يوجهها فالاتصال يوفر للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد ويقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير من المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

**3 . سبل المواجهة المتعلقة بالبيئة المادية للعمل:** تشكل بيئة العمل جزء مهم من بيئة الفرد في مسيرة المجتمع الحديث الذي أصبح العمل والإنتاج والإبداع سمته الأساسية ، لذا فان العناية والاهتمام بظروف ومكان العمل وتوفير الأجواء المناسبة والمشجعة على العطاء والإنتاج من أولويات مهام الصحة والسلامة المهنية ، وتقع المسؤولية الرئيسية عن الصحة والسلامة المهنية على الجهات المسؤولة وذلك يوضع التشريعات اللازمة والإشراف على تنفيذها وفق أعلى المستويات في مجال الطب المهني ، التي تلزم بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لكافة العاملين خالية إلى أبعد حد من المخاطر وقليلة التوتر الضغوط.

#### المطلب الثاني: سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد

بدأ الاهتمام بسبل مواجهة الضغوط النفسية منذ العقود الأربعة الماضية ، وتعد الدراسة التي قام بها مورفي MURPHY 1962 من أوائل الدراسات التي استخدمت مصطلح التعامل مع الضغوط ، وذلك للإشارة للأساليب التي يستخدمها الفرد في التعامل مع المواقف المهددة ، بهدف السيطرة عليها ومن أجل تسيير فعال للضغط على مستوى الفرد تتوجب استنباقه بمرحلتين:

<sup>1</sup> عسكر علي ، مرجع سابق .ص132.

<sup>2</sup> فاروق عبده .مرجع سابق .ص 317.

- معرفة العلامات الصادرة من الجسم.
- معرفة العوامل المسببة للضغط.

أما سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل يقصد بها الأساليب الفردية التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراتها وطاقاتها الشخصية ، وهدف هذه الأساسيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية للأفراد الذين يعانون من الضغوط النفسية وتحتاج هذه الأساليب إلى مجموعة من الاعتبارات والعمل على توفرها مثل :

- صلابة نمط الشخصية .
- تحقيق التوافق العقلي والذهني مع مصادر الضغط.
- الفعالية الذاتية في كثافة العمل وتقليل مستوى العمل وأفراد الأسرة وإعطاء فرصة المشاركة في تنفيذ المهمات<sup>1</sup> .

ويعتبر الإدراك الذاتي من جانب الفرد للانفعالات والتوترات العاطفية والسيولوجية والفكرية التي تسببها الضغوط الأساس في نجاح هذه الأساليب ، ومن بين النماذج في التعامل مع الضغوط إطار يتضمن عشرة بنود أساسية لزيادة قدرة الفرد على الصمود والبقاء في ظل المواقف الضاغطة وهذا الإطار يفيد في بناء نوع من العادات والسلوك الشخصي تساعد الفرد في التوصل إلى التصرف الفعال مع الضغوط السلبية والنفسية الشديدة وهذه البنود موضحة كالتالي<sup>2</sup>: (التكيف ، التحمل، التحدي، الثقة ، الالتزام ، الرعاية ، التعامل مع الضغوط، الكفاءة ، الإبداع . أن هناك بعض الأساليب تساعد الفرد على التكيف والسيطرة على المواقف الضاغطة وتمكنه من مواجهة أي ضغوط مقبلة وهي :

### 1 . التعايش مع الضغوط : وتمثل هذه الطريقة الأسلوب الأضعف والأقل قبولا في التكيف والتعامل مع

الضغوط ويمكن إتباع هذه الطريقة في الزمن القصير ويتطلب ذلك تفهما لنوع الضغوط وأثارها وعلاقتها بسلوك الفرد .

<sup>1</sup>فاروق عبده، مرجع سابق .ص317.  
<sup>2</sup>الصيرفي محمد . مرجع سابق . ص139

2 . الانسحاب من المواقف الضاغطة : كأخذ العامل إجازة أو تغيير القسم الذي يعمل فيه أو تغيير الزملاء والعلاقات الاجتماعية ويعتمد هذا على ظهور الموقف الضاغط فإذا كان الانسحاب يؤدي إلى انخفاض حدة التوتر كان مفيد ، وإذا لم يؤثر الانسحاب أو فاقم من حدة التوتر كان ضارا .

3 . تغيير علاقة الفرد بالضغوط: ويعني هذا سعي الفرد إلى تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسبب التوتر والضغوط وعناصر العمل قد تكون الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العمل نفسه وطريقة أداءه .

4 . تغيير الضغوط نفسها: هناك ضغوط يمكن التأثير عليها مثل الإضاءة والحرارة وترتيب مكان العمل كما يمكن التأثير على سلوك الأطراف المسببين للضغوط بأساليب التفاهم والإقناع والتفاوض والحسم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>الصيرفي محمد . نفس مرجع . ص346

## خلاصة الفصل

توجد العديد من الظروف التي يمكن أن تمارس دورها كعوامل وسيطة لنقل ضغوط العمل سواء التي تتعلق بالفرد العامل نفسه أو تلك التي ترتبط بالسلوك أو العوامل التنظيمية، كما تتعدد الآثار الناتجة عن ضغوط العمل فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ومستوى الإبداع لديهم ، ومنها ما يقع على المؤسسة ويؤثر عليها، ومن الخطأ الواضح أن يتجه القائمون على تسييرها والبحث عن أسباب تقليدية لهذه الظواهر السلبية مثل: ضعف التدريب، تخلف التكنولوجيا، عدم كفاية التعليمات، نقص الدافعية وغيرها من العوامل المحتملة لهذه الظواهر، دون دراسة الأسباب والمصادر الحقيقية المؤدية لتفشيها، وعليه يمكن للمؤسسة أن تخفف من ضغوط العمل الناشئة من خلال الوسائل والطرق المناسبة، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات وضع أساليب تهدف إلى التقليل من ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية.

# الفصل الثاني

## تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والذي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، و لهذا يتعرض العاملون داخل المنظمة إلى ضغوط عمل .

وعليه نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظر لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله .

ومادام موضوع البحث يعالج موضوع أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، ومن هنا فإنه يجب التركيز على البحث و التطبيق من خلال محاولة التعرف على حقيقة الأداء و معرفة العوامل التي تحدده و تؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل و السعي إلى تصحيحه ، مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوب .

ومنه سيتعرض هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة.

إن الطرق لأداء بدارسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانب البحث ، و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الأساسية للأداء .

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً و متطوراً ، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف و ظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف و عوامل بيئتها الخارجية و الداخلية على حد سواء ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب و الدارسين في حقل التسيير فيما يخض المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة في دراسة الأداء و قياسه و المتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب .

## 1. مفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Performance" المأخوذة من كلمة "Performer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir)<sup>1</sup>.

و يمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse de la langue française ,P766,2001 .

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ورقلة ، الجزائر،ص35.

## 2. المفهوم الاصطلاحي والتنظيمي:

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد و المنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة ، و قد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ، لهذا سنحاول إعطاء عدة تعريفات لتوضيح هذا المفهوم :

✓ من جهة نظر الكاتب A.KHerakhem فإن الأداء يدل على : "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"<sup>1</sup>.

✓ كما يعرف كل من ( Miller thomson et james bromily ) الأداء على أنه : "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية ، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

✓ و ينظر (p.DRUKER) إلى الأداء على أنه : "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"<sup>3</sup>.

✓ و يعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه : الأداء هو نتائج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن استنتاج أن الأداء هو : القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف .

ترتبط الفعالية بمدى تحقيق الأهداف و النتائج ، بينما تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج و ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و العمل اللازمين لتحقيق مستوى

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة (مصر)، 1998، ص3.

<sup>2</sup> عداي الحسين فلاح حسين ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر عمان ، 2000، ص231.

<sup>3</sup> - p .DrukerK l'avenir du management selon drucker . edition village mondial , parise , 1999,p 73

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 382 ، القاهرة 2003، ص15.

معين من الخرجات أو الهدف المنشود ، أو بمعنى آخر تعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل تكاليف أقل .

بالاستناد على ما سبق نستخلص أن الأداء في المؤسسة هو محصلة التفاعل بين كل من الفعالية الملائمة و الكفاءة حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها ، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة .

### المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية:

بعد التعرض في المطلب السابق إلى مفهوم مصطلح الأداء سنتطرق في هذا المطلب لموضوع الأداء الوظيفي ، الذي أثار اهتمام الباحثين و المفكرين في محيط الإدارة ، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات على مستوى كل أبعاده في أن واحد .

#### 1. مفهوم أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له و ذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة ، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات و الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمدير يعني المردودية و القدرة على المنافسة و للعامل يعني مناخ العمل .

الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ، و من فئة إلى أخرى ، وهذا ما نفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في أن واحد .

#### 1.1 تعريف أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على الفاعلية الموارد البشرية في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات و البحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه ، و نجد من التعاريف ما يلي :

✓ يعرف أداء الموارد البشرية بأنه : المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين ومهندسين<sup>1</sup>.

✓ يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>2</sup>.

✓ كما يعرف الأداء بأنه: " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

✓ وأشار (عاشور ، 2005، ص25) إلى أنه يقصد بالأداء "قيام الفرد الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن التمييز بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي : كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط الأداء ، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة ، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لموصفات نوعية معينة ومن مقاييس المعيار النوعي درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء . أما نمط الأداء هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد أنشطة العمل<sup>4</sup>.

يتضح مما سبق ، تعدد تعاريف أداء الموارد البشرية ، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل و منهم من يرى أنه إتمام المهام المكونة لعمل للفرد و كخلاصة ينطوي أداء الموارد البشرية على ما يلي :

عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت و أقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.

<sup>1</sup> فيصل الدحلة " أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة " رسالة ماجستير في الإدارة جامعة عمان للدراسات العليا . 2006 ص 76

<sup>2</sup> راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 ص 209.

<sup>3</sup> سناء عبد الكريم الخناق ، مرجع السابق ، ص35 .

<sup>4</sup> عاشور أحمد صقر ، سلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 25 - 26

ويفسفه عامه الأداء الوظيفي محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلى أقصى إنتاجية في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2.1 عناصر أداء الموارد البشرية .

بما أن أداء الموارد البشرية هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله ، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين أربعة عناصر يقاس أداء الفرد على أساسها و هي<sup>1</sup>:

**1.2.1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

**2.2.1 نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يملكه من رغبة ومهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

**3.2.1 كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

**4.2.1 المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين، و تقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك ثلاثة عناصر للأداء تتمثل في:

✓ **كفايات الموظف :** تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم ، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف .

✓ **متطلبات العمل (الوظيفة) :** وهي تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي تتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008 ، ص34.

✓ بيئة التنظيم : وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ) ، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال ( العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية ) .

## 2. محددات أداء الموارد البشرية و معوقاته

نظرًا للأهمية البالغة التي يحظى بها الأداء و يجب أن يتم وضع جملة من المحددات التي تتحكم فيه كما أن لهذا الأخير معيقات كثيرة . سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب .

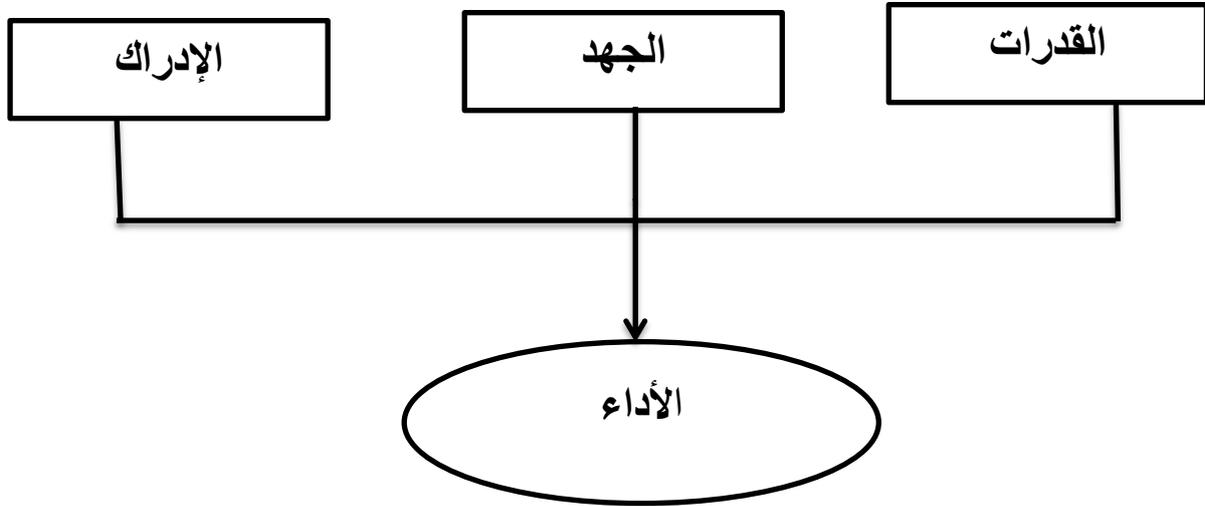
### 1.2 محددات أداء الموارد البشرية

الأداء الموارد البشرية هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من<sup>1</sup>:

- **الجهد:** و هو الجهد الناتج من الحصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية لأداء العمل .
- **إدراك الدور (المهام):** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

<sup>1</sup>روية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص209.

الشكل رقم (2) : محددات الأداء الموارد البشري



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، مصر ، 1986 ، ص:120.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها و كان مدركا لدوره فان مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما اذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه .

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء. لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

<sup>1</sup>محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، 2006، ص 51.

- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء .

## 2.2 معوقات أداء الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية<sup>1</sup>، ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو من جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر و أهم مسؤوليات الإدارة نجد<sup>2</sup> :

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

## المطلب الثالث: إدارة الأداء، مراحلها و فوائدها

### 1. مفهوم إدارة الأداء

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أساسية ومهمة لمساعدة الأنظمة والمؤسسات على تحقيق أهدافها و تهتم أولاً بوجود فهم مشترك بين المديرين و فريق عملهم عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها ، ثم إدارة وتوجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير و الطويل .

<sup>1</sup>مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996،ص187.  
<sup>2</sup>راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص216.

- يربط غراي ديسلر " بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم .
- ويقصد بإدارة الأداء أنها "هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال<sup>1</sup> .
- وتعرف أيضا على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من ان الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"، ومن هذا المنطلق ، فإن إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة<sup>2</sup> .

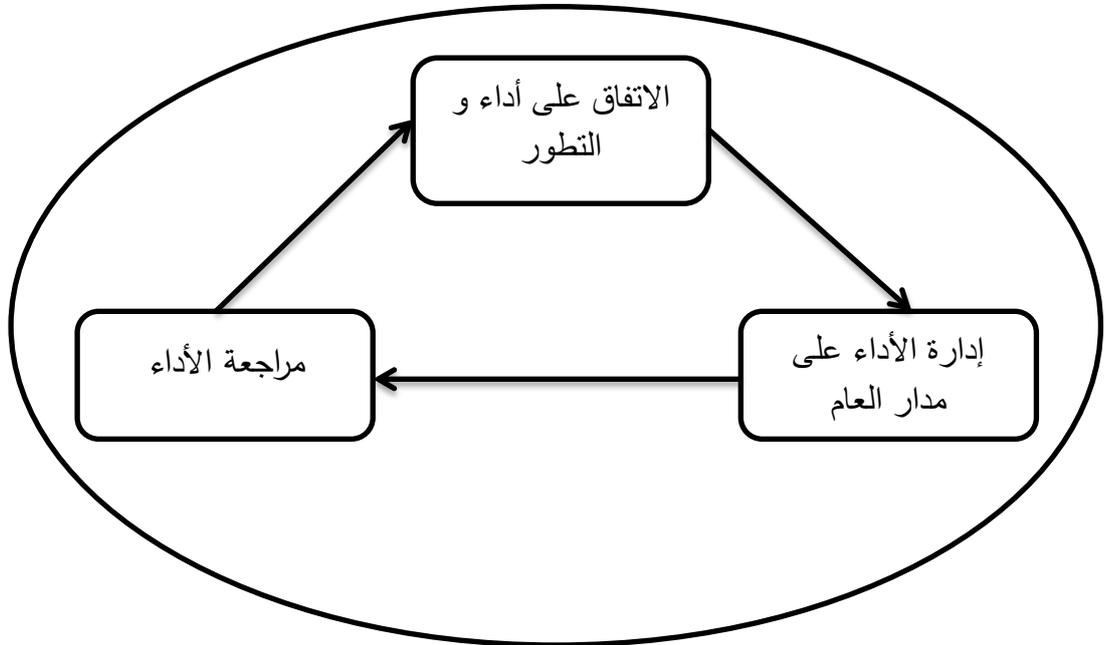
## 2. مراحل وفوائد إدارة الأداء

### 2. 1 مراحل إدارة الأداء :

من أجل أن تكون إدارة الأداء ناجحة ينبغي صياغتها من خلال القيادة الرائعة والعلاقات المتميزة بين المدراء وفرقهم، وأفضل ما يتم به وصف سير عملية إدارة الأداء هو أنها دورة من الخطوات المترابطة والمرنة، فهو ليس نظام جامد من المهام ، هذا يوضحه الشكل رقم (3) :

<sup>1</sup>سيد محمد جاب الرب ، استراتيجيات تطور و تحسين الأداء ، الأطر النهجية و التطبيقية العلمية ، مصر ، 2009 ، ص 39.  
<sup>2</sup>عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية، جامعة مصر ، مصر ، 2003 ، ص 328.

الشكل (3) : مراحل إدارة الأداء



المصدر : <https://www.youtube.com/watch?=bAXxKiwnAa8>

فالتدفق كما هو مبين في الرسم البياني عبارة عن عملية دورية تتناول في ثلاثة خطوات رئيسية تتمثل في امتلاك اتفاقية أداء وتطوير يتم تنفيذها من خلال إدارة الأداء على مدار العام، يليها مراجعة الأداء واستنادا إلى هذه المراجعة يتم تكرار هذه الدورة وتعود مجددا إلى إجراء اتفاقية الأداء والتطوير.

في صدد تنفيذ الثلاثة مراحل الرئيسية السابقة الذكر لابد من القيام ببعض الخطوات التالية و التي هي على ترتيب :

التخطيط: أي تحديد الأهداف والكفاءات اللازمة لوظيفة محددة بالتعاون مع الموظف.

تنفيذ الأعمال: وهذا ينطوي على قيام الموظف بالأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف وفقا للخطط المتفق عليها.

المتابعة: هذا ينطوي على المراجعة المستمرة للأداء والتقدم على مدار السنة وليس من خلال إجراء التقييم السنوي فقط.

المراجعة : هذا ينطوي على تقييم الأداء من خلال اجتماع مناقشة مع الموظف لتحديد الانجازات وكذلك معرفة الخطوات والإجراءات اللازمة لتطوير الأداء بدرجة أكبر وبالتالي تصبح هذه المراجعة أساسا لإكمال الدورة و العودة إلى مرحلة التخطيط.

ويرى (روبرت باسكال ) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها ان تقدم عناصر معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي<sup>1</sup> :

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حد سواء .
- طريقة للتعرف على المشكلات التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
- تقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء .
- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسؤول واحد أو في إدارة واحدة.
- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثوقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء .
- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين .
- تقدم المعلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة تحول دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء.
- ويجب الإشارة إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييد الأداء وبين عملية إدارة الأداء حيث تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة الأداء، فهي مرحلة لتوفير المعلومات والبيانات المنهج لإدارة الأداء.

<sup>1</sup> روبرت باسكال ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 1999، ص 49 .

## 2. 2 فوائد إدارة الأداء

إن إدارة الأداء بصورة فعالة وضمان سير العملية بصورة دقيقة من شأنه إحراز النتائج التي تعود بالنفع على الموظفين والمدراء والمؤسسة ككل.

فيما يتعلق بالموظفين تؤدي الإدارة الجيدة للأداء إلى :

- وضع أهداف وتوقعات واضحة من شأنها تحديد متطلبات النجاح.
  - خلق خطط التنمية الواقعية لتعزيز النمو الشخصي والمهني.
  - تقديم ردود الفعل المستمرة والتدريب لتحديد الانجازات والتي يجب مكافأتها وفرص التحسن.
- أما من وجهة نظر الإدارة، تتيح إدارة الأداء الفعالة لكل مدير فريق تحقيق العديد من الفوائد المباشرة والغير مباشرة وذلك من خلال :
- ملائمة أهداف العامل الفردية مع أهداف الإدارة والمؤسسة للحصول على نتائج أكبر بحيث تضمن الحصول على نتائج أكثر وضوحا وتركيزا من كل قسم داخل المؤسسة و بالتالي تقليل الخسارة والغموض وعدم الكفاءة.
  - تحديد الأساس لخطة التكوين من اجل تطوير وتدريب المهارات الفردية وبناء قدرات فريق بالكامل، الأمر الذي من شأنه في نهاية المطاف أن يؤدي إلى أن يكون الموظفون أكثر إنتاجية وسعادة.
  - وضع إطار وهيكلي للمدراء لتبادل ردود الفعل على الأداء وتطوير الثقافة العادلة المفتوحة وبالتالي تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات عادلة منطقية على أداء الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

إن التعامل مع موضوع أداء الأفراد ينصب أساسا على تقييم الأداء، كما أن التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء يشير إلى أنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور الفكر الإداري ، كما أن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية ، و الهدف منه هو لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة.

إن تقييم الأداء الذي تدعوا له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية و أهميته و أهدافه**

### 1. مفهوم تقييم الأداء .

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف تقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر، و بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف :

تقييم الأداء هو "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"<sup>1</sup>.

يقصد أيضا بتقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها تقييم فعالية الأداء و الحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية ، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية<sup>2</sup>.

و يقصد بتقييم الأداء على أنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنة بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق<sup>3</sup>.

يعرف أيضا على أنه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية (مصر) ، 2002 ص 257.

<sup>2</sup>كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008 ، ص 172- ص173 .

<sup>3</sup>حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 360 .

<sup>4</sup>رواية محمد حسن ،مرجع سابق ، ص208

الأداء هدفه تحديد أداء العامل و تعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً<sup>1</sup>.

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها<sup>2</sup>.

**2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية .**

تعتبر عملية قياس و تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والتي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة ، بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل، هذا ويمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها وهي<sup>3</sup>:

**1.2 رفع الروح المعنوية للأفراد :** لا شك أن قيام بتقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم . كما أن شعورهم بأن إعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل بعيد عن الرشوة والمحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة سيؤدي إلى زيادة ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة أثناء تأدية العمل.

**2.2 إشعار الموظف بالمسؤولية :** عندما يشعر الموظف أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.

<sup>1</sup>مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجامعة، الإسكندرية، 2003/2004، ص328.

<sup>2</sup>حسن بلوط، نفس المرجع، ص360.

<sup>3</sup>نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشأة العامة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، نموذج شركات الغزل و النسيج في الساحل السري، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2005، ص 58.

**3.2 تقييم سياسات الاختيار والتعيين :** حيث تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنشأة ، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل ، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمنشأة.

**4.3 تطوير الرقابة على الأداء:** إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد.

**5.2 الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية :** إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعورا لدى الأفراد أنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز ، وبالتالي فإن هذا يولد انطباعاً عاماً لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييماً أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهوداً أعلى و يحصلون على تقييم أقل.

**6.2 تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين :** إن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم ، ولا شك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة ، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعترى هذا الأداء بما يساعده على تلافيها مستقبلاً.

**7.2 تحديد الاحتياجات التدريبية :** إن تقييم الأداء لا بد أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تطالها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المنشأة .

**8.2 تخفيض معدل دوران العمل :** إن وجود نظام تقييم أداء عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده ، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه.

### 3. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

الفوائد المتوقعة من عملية تقييم الأداء يمكن تصنيفها إلى نوعين من الفوائد :

- فوائد إدارية.

- فوائد سلوكية .

ويمكن عرضها كما يلي<sup>1</sup>:

**1.3 الفوائد الإدارية :** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي ، و الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى أو الأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من الأعمال ساء من حيث الكم أو النوع أو كليهما ، فمن خلال التقييم يُعرف المتفوقون ويُعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي و غالبا ما يمثلون الأغلبية فتكون معاملتهم اعتيادية .

**2.3 الفوائد السلوكية :** و تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد و على خصائصهم و استعدادهم و نقاط القوة و نقاط الضعف لديهم ، وما يصلحون له من مهام دون غيرها .

### المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

معايير تقييم الأداء وخصائصها يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا<sup>2</sup> ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، 2010،ص40.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003،ص 202.

## 1. أقسام معايير الأداء :

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين: ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.

**1.1 المعايير الذاتية (السلوكية) :** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي<sup>1</sup>:

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و استعداده لزيادتها و تطويرها.
- إدراك العامل لتوجيهات و نظم وأساليب العمل و الالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول و الخروج.
- المبادرة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات
- المبادرة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كمًا و نوعًا.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء و القبول التوجيهات و إدراكها .
- المهارات الاتصالية القيادية لدى الرؤساء قدرتهم على تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط و الإهمال أو نقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

## 2.1 المعايير الموضوعية : (معدلات الأداء) :

تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية السرعة جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز؛ ويفضل البعض

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2010، ص 25

تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا<sup>1</sup>.

## 2. خصائص معايير الأداء :

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها ، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء ، أن يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات و الشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من دقة و الفعالية ، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية<sup>2</sup> :

**1.2 الصدق :** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان .

**2.2 الثبات :** و يقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم ، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم

**3.2 الفعالية بثقافة المنظمة :** إن الثقافة التي يطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته .

**4.2 التمييز:** المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا ، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد و كفاءاتهم .فيما يستوجب إظهار الاختلافات في الجهود و مستويات الأداء ، مما يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية و التحفيز والتدريب أو حتى الاستغناء .

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن ، مرجع سابق ، ص 25 .

<sup>2</sup> الهيتي عبد الرحيم خالد ، مرجع سابق ، ص 204 .

**5.2 التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم لإرشادات و لتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

**6.2 القبول :** ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم و إقناعهم به و المقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة و يعبر عن الأداء الفعلي للعاملين .

**7.2 سهولة استخدام المقياس:** و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه قبل الرؤساء في العمل.

**المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.**

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم الأداء العنصر البشري ، لذا لزمنا على القائمين بها أن يتبعوا مراحل و خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة .

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية و التي نوردتها فيها يلي<sup>1</sup>:

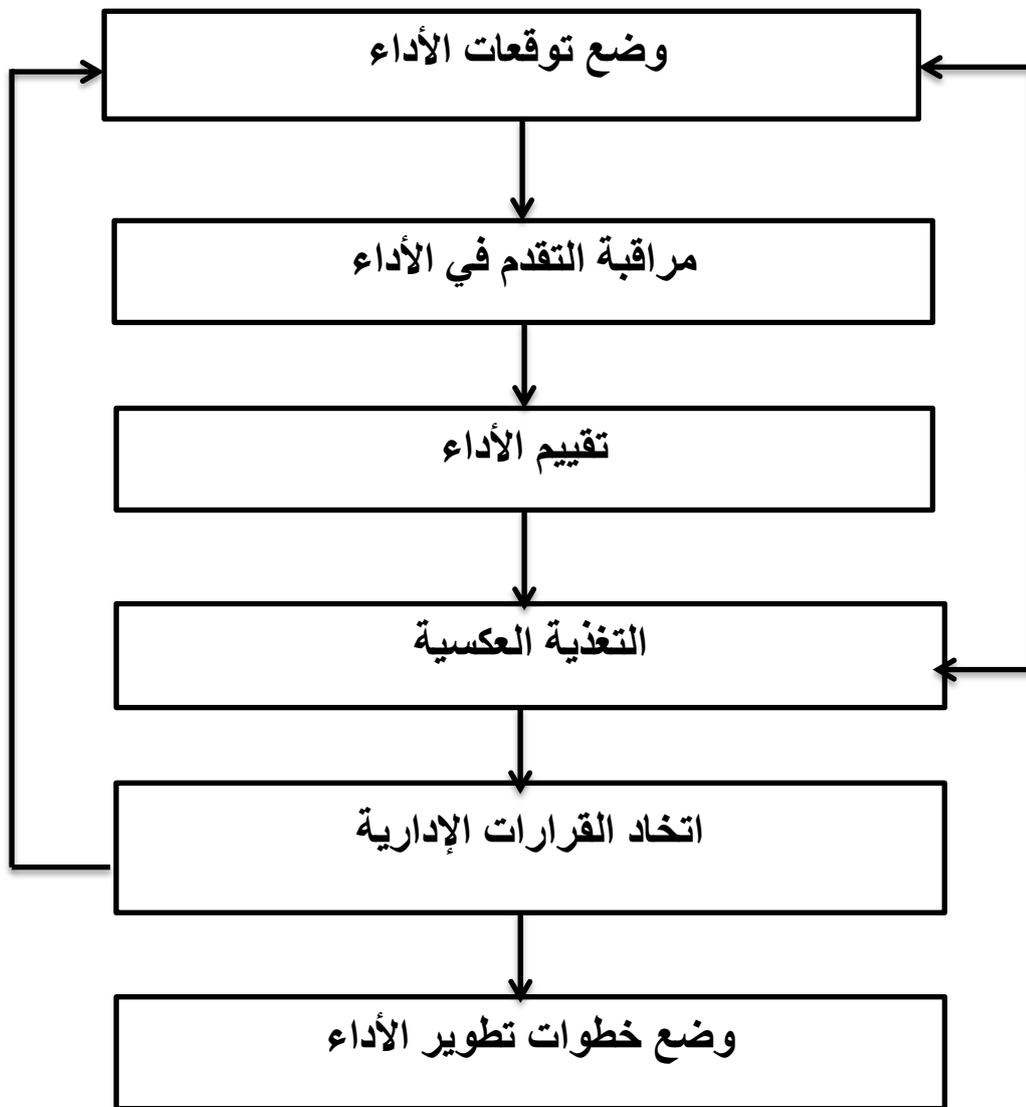
**1. وضع توقعات الأداء:** تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء و الاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

**2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك ، و يتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل و يكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا .

**3. مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ،مرجع سابق،ص197.

4. التغذية العكسية: و تتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه و النتائج التي حققها و درجة تقدمه في أدائه لعمله، و تعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله .
5. اتخاذ القرارات الإدارية : و المتعلقة بالترقية و النقل و التعيين و تطوير الأداء أو الاستغناء .
6. وضع خطط تطوير الأداء : و تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء ، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها العامل و الاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها و تطويرها مما يعكس على تحقيق أداء متميز .
- و الشكل رقم (4) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء العاملين



### المبحث الثالث : تحسين أداء الموارد البشرية

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من القاعدة وصولاً إلى القمة، و هذا أمر لا بد منه لأن المنظمة التي تسعى إلى معالجة القصور في أدائها يتطلب منها إعادة النظر في سياساتها، وبرامجها وهيكلها التنظيمي... الخ، وبالتالي عليها توفير مجموعة من الموارد اللازمة والتي تضمن لها نجاح هذه العملية.

### المطلب الأول: صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية

تم الإشارة سابقاً إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف والحكم على قدرتهم على القيام بواجبتهم، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرئوساً ، وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيلك وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة. وعليه فإن تقييم أداء العاملين يتعرض لجملة من المشاكل التي تعيق عمل القائمين عليها، من أجل هذا عليهم السعي إلى معرفة هذه المشاكل والبحث عن الطرق لتحسين الأداء.

#### 1. الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

يواجه القائمين بعملية التقييم عدة صعوبات من بينها نذكر:

**1.1 التحيز أو التفضيل الشخصي :** قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملاً أو موظفاً أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديراً حسناً، وقد لا يميل للبعض منهم فيعطيهم تقديراً أو تقييماً غير مرضي يكون في غير صالحهم، وهذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم ، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية ، كتأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم . و بالتالي عدم موضوعية العملية<sup>1</sup> .

وحتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة مستوى أداء الفرد وذلك من خلال:

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق . ص 282.

- مستوى ثان للمراجعة: وذلك بقيام الرئيس بمراجعة وتدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم ، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز .
- التقييم الجماعي: يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل، وهذا في اجتماع يضم آخرين، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل التقييم.
- تعدد التقييم: وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص
- مراجعة خبير مختص: تساعد الاستعانة بخبير مختصر في التقليل من التحيز الشخصي وذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعينة للتأكد من صحتها و فعاليتها، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعليا.

**2.1 التساهل أو التشدد :** قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، وهذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم ، وبالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيههم دون النظر إلى أدائهم الفعلي، والسبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير ( القائم بعملية التقييم ) .

**1. 3 الميل نحو الوسط ( الترخة المركزية ):** يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في المواقع العملي في مجال تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيههم ، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم ، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيههم ، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في الطريق لتلاقيتهم و زيادة أجورهم ، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم<sup>1</sup>.

**1. 4 خطأ تعميم الصفات ( الهالة ):** وينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم ، أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم حيث أنه إذا وجد جيداً في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية، والعكس إذا كان ضعيفاً. ويقترح بيتش لتقادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من

<sup>1</sup>محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 302.

عوامل التقييم ، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعا بالنسبة لعامل آخر، بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ<sup>1</sup>.

**1. 5 الأولوية والحدثة :** يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمت لفترة طويلة حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولى الفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويهتم فقط بأحدث مستوى للأداء.

**1. 6 التأثير بالوظيفة أو المركز :** وذلك عندما يقيم الأفراد تبعا للوظائف التي يشغلونها حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما وعاليا في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها .

**1.7 تقييم عوامل غير قابلة للقياس:** يعمل بعض الرؤساء على تقييد عوامل غير قابلة أساسيا للقياس والتقدير مل الاهتمام بالعمل ، والإخلاص فيه، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة وحتى يتم تجنب هذا الخطأ ، يجب الالتزام بما تستطيع رؤيته و سماعه و الابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط .

## 2. الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

ترتبط أغلب هذه المشاكل مدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في ما يلي :

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال<sup>2</sup> .

- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .

- الخطأ في اختيار وقت التقييم، فكما هو معروف بان المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة

<sup>1</sup>محمد سعيد أنوار سلطان ، مرجع سابق ، ص 305.

<sup>2</sup> خالد عيد الرحمان الهيتي، مرجع سابق ص 215 .

العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً، ووقت القيام بها ثانياً<sup>1</sup>.

- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: طرق تحسين أداء الموارد البشرية.

**1. تعريف تحسين الأداء:** هي عملية منظمة وشاملة تقوم بما المنظمة لعلاج قصور الأداء الذي تعاني منه، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب الوصول إليه، ومحاولة تحديد وتقليص الفجوة في الأداء، وبالتالي يتوجب على هذه الأخيرة تحليل الأسباب التي أدت إلى القصور في الأداء الحالي فهي عندما تقوم بتجديد ومعرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وأسبابها تتخذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة النظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت، اختيار و تغيير مواقع الموظفين و تدريبهم، ... إلخ<sup>3</sup>.

**2 . خطوات عملية تحسين الأداء:** تمر عملية تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي<sup>4</sup>:

**1.2 تحليل الأداء:** يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين أساسيين يتمثلان في:

✓ الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة .

✓ الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلي و ينتج عن المفهومين السابقين إدراك الفجوة في الأداء، والتي من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً، لذلك فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة التحكم في هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي ، مرجع السابق ، ص 216 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 287 .

<sup>3</sup> زوليف مهدي حسن ، إدارة الأفراد منظور كمي مقارن ، مكتبة الأقصى ، عمان ، 1983، ص 163.

<sup>4</sup> الهواري سيد ، الأصول و الأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1987 ، ص 95 .

2.2 البحث في الأسباب: ويقصد بما تحليل أسباب وجود هذه الفجوة في الأداء، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ومن بين الأسباب التي قد تؤدي إلى هذه الفجوة نورد ما يلي:

- ✓ قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ✓ ضعف في سياسات التحفيز التي تنتهجها المنظمة.
- ✓ نقض في المعرفة و المهارات. الموجودة لدى الأفراد.
- ✓ عدم توفير الإمكانيات اللازمة لأداء المهام.

3.2 اختيار طرق التحسين: حيث يتوجب على المنظمة اختيار مجموعة من الطرق الملائمة والأقل تكلفة و التي تراها المنظمة من شأنها معالجة هذه الفجوة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

4.2 تطبيق طريقة التحسين: بعد فحص دقيق للطرق المختارة تعمد المنظمة إلى اختيار أفضلها، وذلك من جوانب عدة منها التكلفة، وسهولة التنفيذ من قبل الأفراد، وأن تتماشى وأهداف وطبيعة نشاط المنظمة.

5.2 مراقبة وتقييم الأداء: لا يتوقف تحسين الأداء عند اختيار الطريقة الملائمة لذلك، وإنما يتوجب على المنظمة متابعة الأداء حتى تضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول إلى الهدف الذي سطرته.

### المطلب الثالث: علاقة بين ضغوط العمل و أداء الموارد البشرية

لإلقاء المزيد من الضوء على ضغوط العمل و أثارها على الأداء ، لابد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء ، وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء ، تشير نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة فبعض الدراسات<sup>1</sup> :

1. تشير الى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء ، حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد لموجهة هذه المعوقات الى انفاق وقتا كبيرا من اجل السيطرة عليها وقد يلجأ

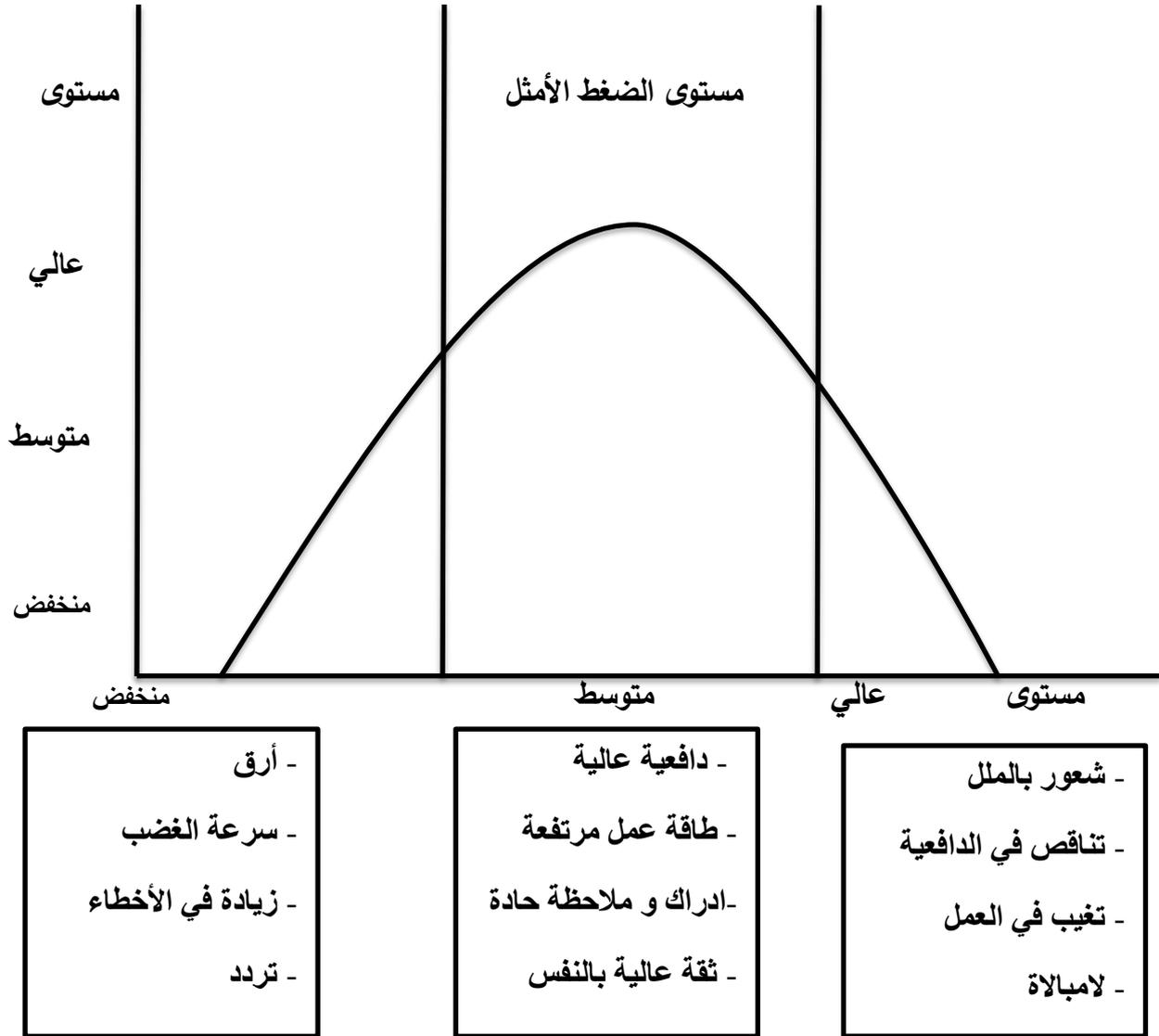
<sup>1</sup>سحراء انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 2013،ص17.

الى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل أو قد يمكن تأثير هذه الضغوط الى الأداء الجسمي فقد يصاب الفرد بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة ، كما ان الاداء العقلي للفرد يتأثر ايضا فالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة أو قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لان كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة الى مصادر والضغوط والى التكيف معها . مما يقوده الى ان يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة . كما ان الضغوط تخلق لديه نوعا من التوتر والاحباط الذي يقوده الى عدم الشعور بالدافعية لعمله فيخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب او المتوقع .

2. ويقول الباحثون في هذا الاتجاه ان وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل ولكن كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده الى رفع مستوى الاداء . فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات جميعها ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة الى انماط بناءه في السلوك ثم تقود الى أداء أفضل .

3. أما الاتجاه الثالث فيرى ان هنالك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والاداء فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي الى تحفيز الافراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل . كما ان وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي الى امتصاص قدرات الافراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط . وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات . لذلك فأن اصحاب هذا الاتجاه يرون ان وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على ايجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط . فيمتلك دافعية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما تؤهله الى ان يكون قادرا على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل

الشكل رقم (5): العلاقة بين الضغوط والأداء



مصدر : سحراء انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 2013 .

### خلاصة الفصل

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى مستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط يحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضاً باقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد.

# الفصل الثالث

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول ضغوط العمل والأداء الموارد البشرية والأثر الذي تلعبه ضغوط العمل على الأداء الموارد البشرية.

سننترق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية في مؤسسة ميناء جن جن , وذلك لدراسة أثر ضغوط العمل على الأداء الموارد البشرية على أرض الواقع , وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة, ثم قمنا بجمع بيانات الاستبيان ، و تحليل نتائج الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، و بعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي .

وتشمل منهجية دراستنا الميدانية مباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ميناء جن جن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: تقديم العام لمؤسسة ميناء جن جن

قمنا باختيار المؤسسة الميناء جن جن كعينة لدراستنا الميدانية، ومن خلال هذه المطالب سنتعرف عليها ، وذلك بالتعرض إلى نشأتها و مراحل تطورها ، الهيكل التنظيمي لها ، دورها و الأهداف التي تسعى إلى الوصول لها.

### المطلب الأول : نشأة و تعريف ميناء جن جن بجيجل

#### 1.نشأة مؤسسة ميناء جن جن

تعد السواحل الجزائرية منطقة استراتيجية نظرا للمكانة الاقتصادية التي تحتلها حيث استطاع أن يكون منطقة عبور للسفن التجارية وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع و المتمثلة أساسا في المنتجات الفلين و الكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج و بالضبط نحو فرنسا و بلجيكا.

وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جن جن من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984م، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح ميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا للمرسوم الرئاسي 173 /84 المؤرخ في 21/07 /1984م حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم بلغ رأسمالها حوالي 5000000.00 دج ونظرا لتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني والملاحة التجارية، أصبحت مدة الانتظار بالموانئ طويلة، بالإضافة إلى عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر كبيرة الحمولة أي ذات العمق الكبير تقدر بناء ميناء جديد بمنطقة أشواط بجيجل الذي ارتبطت فكرة إنشائه بمشروع مصنع الحديد والصلب ، حيث تقدر بناء هذا الأخير بمنطقة بالارة والذي كان من المتوقع تعامله مع ميناء ب: 3 مليون طن أي ما يعادل 66.66% من الطاقة الإجمالية للبناء .

بدأت أشغال ميناء جن جن بجيجل في 11/09/1984م وانتهت في نهاية سنة 1999م وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تتأسسها شركة "CONDOTTE" ، وقد بلغت تكلفة إنجازها حوالي 2.5 مليار دج، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية وهو تحت جناح ممتلكات البحرية الوطنية.

## 2. تعريف المؤسسة الميناء جن جن :

مؤسسة ميناء جن جن هي مجموعة الوسائل المادية والبشرية جمعت فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، كما تعتبر البنية الأساسية لبناء دولة تسعى إلى مواكبة المركب الحضاري والمؤسسة التي نحن بصدد دراستها هي مؤسسة اقتصادية عمومية، وهي شركة ذات رأسمال حالي يقدر ب 4000000000 دج تقع المؤسسة الميناء جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل في المنطقة المسماة أشواط يبعد عن مقر الولاية ب 10 كلم و عن وادي جن جن ب 2 كلم والذي يحمل اسمه و ب 40 كلم عن المنطقة الحرة بلارة وب 2 كلم عن مطار فرحات عباس، كما يبعد عن العاصمة ب 370 كلم و ب 140 كلم عن ولاية قسنطينة ويتربع على مساحة قدرها 140 هكتار مع إمكانية توسيع تقدر ب 30 هكتار ويقدر عدد عماله الإجمالي 1230 عامل وهم بدورهم ينقسمون إلى عمال التحكم ب 305 عامل وعمال الإطارات 99 عامل وعمال التنفيذ 826 عامل.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الميناء جن جن

#### 1. دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

##### 1.1 المديرية العامة: يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة والذي بيده

الموافقة أو رفض العقود أو أي حالة تجارية تخص المؤسسة، حيث تعود إليه الصلاحيات ومن بينها:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة.
  - ضبط تسيير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال وتعيين الإطارات العليا.
  - تمثيل المؤسسة في جميع نشاطات الحياة العملية.
  - تحمل المسؤولية العامة عن كل الوثائق المعالجة وباقي المعاملات التجارية.
  - العمل على فتح وتشغيل الحوالات والصكوك البريدية.
  - توقيع القروض الواردة أو الصادرات في إطار الشروط القانونية.
- وتشتمل هذه المديرية بالإضافة إلى المدير العام الأمانة وهي موجودة في كل المديريات، من أهم المهام المسندة إليها ما يلي:

- استقبال المراسلين و الرسائل التي تصل إلى المديرية.

- ضبط الربط والاتصال مع المدير لضمان سرية برامج المؤسسة.
- استغلال طرق الترتيب والمحافظة على الوثائق.
- كتمان السر وتقديم المراسلات مع تسجيلها إلى عناوينها.
- العمل على تخزين المعلومات إلى حين الحاجة إليها. تجدر الإشارة إلى أن كل مديرية لها أمانة، وكل أمانة تحتوي على الإعلام الآلي.
- أي نجد أيضا بالإضافة إلى المدير العام والأمانة مساعد المدير العام ومن أهم المهام التي يليه ما يلي:
- تنشيط هيكل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية و التنظيم و التسيير في المجال و في مجال الاستغلال و الأمن .
- يتأسس الاجتماعات بغرض تحديد النقاط و العناصر الواجب تحقيقها و المهام التي تطلب التقييم و التصحيح .

- تمثيل المؤسسة في العلاقات الخارجية .

### 2.1 مديرية الأشغال والصيانة :

- ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات والمنشآت والهياكل القاعدية والفوقية.
- السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة.
- الإشراف على نشاطات الميناء ومتابعة الأشغال الجديدة .
- متابعة ومراقبة المخطط المالي والإداري وجودة المشاريع والأشغال الجديدة.
- السهر على تطبيق وتنفيذ الشروط المتعلقة بعقود السوق .
- القيام بجولات يومية في ورشات الميناء بهدف الاطلاع على حالات ومراحل تقدم الأشغال .
- التخطيط لأشغال الصيانة والدخل وضمان تنفيذها.

وتحتوي هذه المديرية على دائرتين هما:

✓ دائرة الصيانة: وتضم مصلحة الصيانة ومصلحة الشبكات.

✓ دائرة المشاريع والأشغال الجديدة: وتضم مصلحة الأشغال.

### 1. 3. مديرية القيادة الميناء جن جن : وأهم مهام هذه المديرية ما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها.
- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل والتفريغ البضائع الخطير بالتنسيق مع مصلحة الاستغلال .

-مسؤول عن الوقاية ومواجهة الحوادث التي قد تحدث.

### 1. 4. مديرية الاستغلال: ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها منها:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

- يسهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول.

- السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانات المتوفرة في الميناء .

- تحديد أسعار الخدمات.

- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

✓ دائرة التجارة.

✓ دائرة الشحن والتفريغ.

### 1. 5. مديرية الموارد البشرية: و من أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:

- تشكيل ملفات المنح الاجتماعية.
- ضبط الحالة الاستهلاكية الشهرية.
- ضمان الأمن والصحة في العمل .
- مسؤول من الوثائق والحفظ في الأرشيف.
- ضبط مراحل المحولات الشهرية.
- إنجاز المخططات لعملية التوظيف والتكوين الخاص بالعمال .

- الإمداد بالحلول والاقتراحات لتخطي الأزمات والعراقيل.

- تحضير ووضع تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما :

✓ دائرة الإدارة العامة.

✓ دائرة المستخدمين والتكوين.

### 6.1 مديرية المالية المحاسبية : ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة.

- القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعا للنظام المعمول به.

- تحديد حسابات وميزانية المؤسسة.

- تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.

وتشتمل هذه المديرية على دائرتين هما:

✓ دائرة المالية.

✓ دائرة المحاسبة.

### 7.1 مديرية الدراسات والتنمية: ومن أهم أعمالها ما يلي:

- دراسة الإحصائيات والتغيرات الملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل.

- تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات.

- التمكن من تكنولوجيا النقل البحري تقنيات النقل والتوزيع.

- وضع استراتيجية الإعلان والاتصال.

- تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول .

وتتقسم هذه المديرية إلى:

✓ دائرة الإعلام الآلي.

✓ دائرة الدراسات والتنمية.

## المطلب الثالث: دور المؤسسة الميناء جن جن وأهدافها

### 1. دور مؤسسة ميناء جن جن

يتمثل دور الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها وذلك عن طريق ما يلي:

- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء.
  - المساعدة عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الصداع.
- ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالساحبات والزوارق والإرشادات وهذا لتفادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية إثر وقوع أي حادث، وتتكرر نفس العملية عند خروج الباخرة من الميناء.

- ✓ تسهر على حماية البضائع من التلف و السرقة ،وذلك بوضعها في المستودعات .
- ✓ التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية .
- ✓ حراسته البضائع ليلا ونهارا لحين استلامها.
- ✓ كراء مختلف المخازن والأماكن المخصصة للتخزين .
- ✓ المساعدة بمختلف التجهيزات من سحابت وزوارق وغيرها للبواخر الداخلة والخارجة من والى الميناء .

- ✓ تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل (ميناء زيامة، ميناء جيجل ، بالإضافة إلى خدمات أخرى متنوعة).

### 2. أهداف مؤسسة ميناء جن جن:

لكل مؤسسة أهداف وجدت من أجلها ولمؤسسة جن جن أهداف داخلية وأهداف خارجية:

#### 1.2 الأهداف الداخلية :

- الريح: أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن.
- النمو: أي زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك يفتح وحدات في أماكن أخرى.
- الزيادة في حجم التعاملات .
- استمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس المعمول بها.

- تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه .

## 2.2 الأهداف الخارجية:

- زيادة الدخل القومي وتوفير العملة الصعبة.
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات الصناعية المرشحة للتطور مستقبلا.
- فاك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدحاما شديدا.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحليل النتائج الدراسة التي تتمحور حول أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن، سنقوم بتحليل إجابات العمال و هذا باستخدام المنهج التحليلي، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### 1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد مصلحة الموارد البشرية بميناء جن جن بجيجل بمختلف مستوياتهم، و المقدر عددهم 612 عامل .

##### 2. حجم العينة :

تعتبر مرحلة اختيار العينة من الخطوات المنهجية في أي دراسة كونها تساعد في اختصار الجهد والوقت.

وقد قمنا باختيار عينة البحث عشوائية طبقية من خلال اختيارنا لمصلحة الموارد البشرية و التي تتكون من 30 إطار، 162 تحكم، 450 تنفيذ، و بالتالي المجموع 612 عامل، قمنا بتحديد 10 % من المجموع الإجمالي للعمال أي ما يعادل 61 عاملا.

### المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

تتعدد أدوات البحث التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من أفراد المجتمع أو من أفراد عينتها ، تتراوح بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة والاختبار والقياس ،وقد استخدمنا الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة للبحث باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة وتحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، كما أنها الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة لإجابة على أسئلة البحث " و تمشياً مع ظروف هذه الدراسة و طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانات المادية المتاحة، تم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة".

واعتمدنا عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- 1- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
- 2- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- 3- المشرف العلمي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آراء هم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

#### ■ تصميم أداة الدراسة :

قومنا بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وخبرة العملية، ثم عرضها على المشرف العلمي لإبداء الرأي والمشورة حيال عبارات الاستبانة، بعد ذلك قومنا بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المشرف العلمي وبعد موافقته الأولية تكونت الاستبانة من جزأين هما:

1. الجزء الأول أسئلة مغلقة: يتمثل في محاور الدراسة، بحيث خصص له 33 سؤالاً موزعين على

محورين أساسيين و هما

➤ **المحور الأول:** تكون من 23 عبارة خصصت لمعرفة مصادر ضغوط العمل في مؤسسة ميناء جن جن ، أيضا لمعرفة مستوى إدراك عمال المؤسسة لضغوط الموجودة في المؤسسة عن طريق سبعة أبعاد :

- ✓ البعد الأول: صراع الدور، ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.
- ✓ البعد الثاني : غموض الدور، ويشمل هذا البعد على (4) عبارات.
- ✓ البعد الثالث : عبء العمل، ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.
- ✓ البعد الرابع : بيئة العمل المادية ، ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.
- ✓ البعد الخامس : العلاقات في العمل ، ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.
- ✓ البعد السادس : الهياكل التنظيمي، ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.
- ✓ البعد السابع : الأجور و المكافآت ، ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.
- ✓ البعد الثامن: مصادر الفردية، ويشتمل هذا البعد على (4) عبارات.

من أجل الحصول على الإجابات و قياسها تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح فيما يلي :

#### الجدول رقم (2) : مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

➤ **المحور الثاني:** خصص هذا الأخير لمعرفة أثر ضغوط العمل علي الأداء الموارد البشرية في ميناء جن جن، ويشتمل هذا المحور على 5 أسئلة، ونعطي حرية في تحديد موقفة و درجة إيجابية أو سلبية الموقف في كل خانة.

**2. الجزء الثاني:** يتعلق بالبيانات الأولية والتي تتضمن موضوع الدراسة وأهداف الدراسة وتختتم بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة مثل(الجنس، العمر، الحالة المدنية، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الأجر الشهري).

▪ **معامل الثبات و الصدق (صدق و المحك) الاستبيان :** تم التحقيق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ ، ولقد تم توضيح قيمة معامل ألفا كرومباخ ، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرومباخ و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (3) : يوضح معامل الثبات و الصدق الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا
%90,30	% 81,9

مصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبانة يساوي %81,9 هي قيمة مرتفعة ، أما قيمة معامل الصدق هي %90,30 وهذا ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لتطمئن إلى تطبيقها على عينة الدراسة .

### المطلب الثالث: الأدوات المستعملة

بناءً على طبيعة المعلومات المراد الوصول إليها و صعوبة الحصول عليها عن طريق الملاحظات الشخصية و المقبلات وكذلك الزيارات الميدانية ، وجدنا أن الأداة المناسبة في هذه الدراسة هي الاعتماد على الاستبيان .

وعليه تم إعداد استبيان نسلط فيه الضوء على أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن، وتكونت الاستبانة من :

➤ مقدمة

➤ القسم الأول ويحتوي على محورين :

- محور الأول : ماهي مصادر ضغوط العمل الموجودة في مؤسسة ميناء جن جن و مستوى

إدراك عمال المؤسسة لضغوط الموجودة في مؤسسة ميناء جن جن .

-محور الثاني: كيف يؤثر ضغوط العمل على أداء العمال في مؤسسة ميناء جن جن.

➤ القسم الثاني: البيانات الشخصية و الوظيفية.

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، ثم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية package statistical for social sciences ، و التي يرمز لها اختصارا بالرمز "SPSS" ، و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها :

1. تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسوب الألي ، و لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا و العليا ) المستخدم في المحاور أداء الدراسة ، تم حساب المدى (5 - 4 = 1)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة ، أي (5/4=0,8) ، بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس و هي واحد صحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، و هكذا يستطيع الباحث تفسير النتائج وفق ما يلي :

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة لمحور العبارة ما بين (01) و أقل من (1,8) ، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل غير موافق بشدة ، أي درجة الموافقة ضعيفة جدا .
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة لمحور العبارة ما بين (1,8) و أقل من (2,6) ، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل غير موافق ، أي درجة الموافقة ضعيفة .
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة لمحور العبارة ما بين (2,6) و أقل من (3,4) ، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل موافقة المتوسطة ، أي درجة الموافقة متوسطة.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة لمحور العبارة ما بين (3,4) و أقل من (4,2) ، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل موافق ، أي درجة الموافقة كبيرة.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة لمحور العبارة ما بين (4,2) و أقل من (5) ، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل موافق بشدة، أي درجة الموافقة كبيرة جدا.
- تم حساب التكرار و النسب المئوية للتعرف على الصفات و الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة، و تحديد توجهات و استجابات أفرادها نحو مختلف الفقرات المشكلة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أو آراء أفراد الدراسة (مستوى الملائمة) عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما أنه يفدنا أيضا في ترتيب هذه العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

## المبحث الثالث: تحليل النتائج الدراسة الميدانية

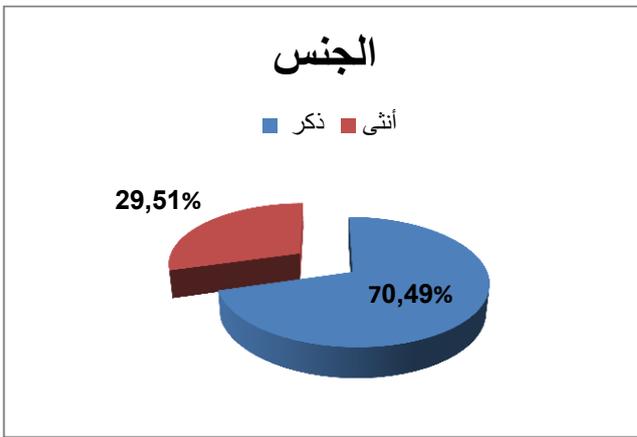
بعد أن قمنا بإعداد الاستبيان ، و توزيعه على أفراد العينة التي تشمل عمال مؤسسة ميناء جن جن ، و جمع إجابات أفراد هذه العينة و توقعاتهم نحو عبارات الاستبيان ، سعيًا في هذا المبحث إلى عرض و تحليل النتائج الدراسة بشكل مفصل ، بالتطرق إلى تحليل و دراسة المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الصنف الاجتماعي و المهني ، و الرتب الشهري) ، و محاور الدراسة ، وذلك من خلال التطرق إلى المطالب التالية .

## المطلب الأول: خصائص الشخصية لعينة أفراد الدراسة.

سيتم في هذا المطلب وصف عينة الدراسة بالاعتماد على البيانات الشخصية

## 1. الجنس

الشكل رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب

الجنس

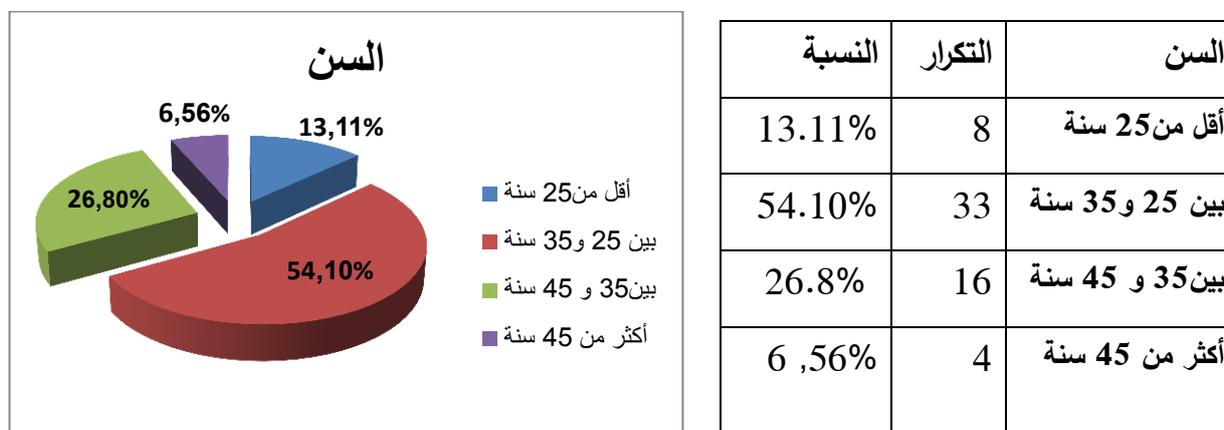
الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	43	70.49%
أنثى	18	29.51%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 70,49% من أفراد العينة تمثل عدد الذكور أي ما يعادل 43 عامل ، و أن نسبة 29.51% من أفراد العينة تمثل عدد الإناث أي ما يعادل 18 عاملة. وهذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسة ميناء جن جن حيث يعتبر صعب نوعا ما على مقومات النساء .

## 2. السن :

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب السن

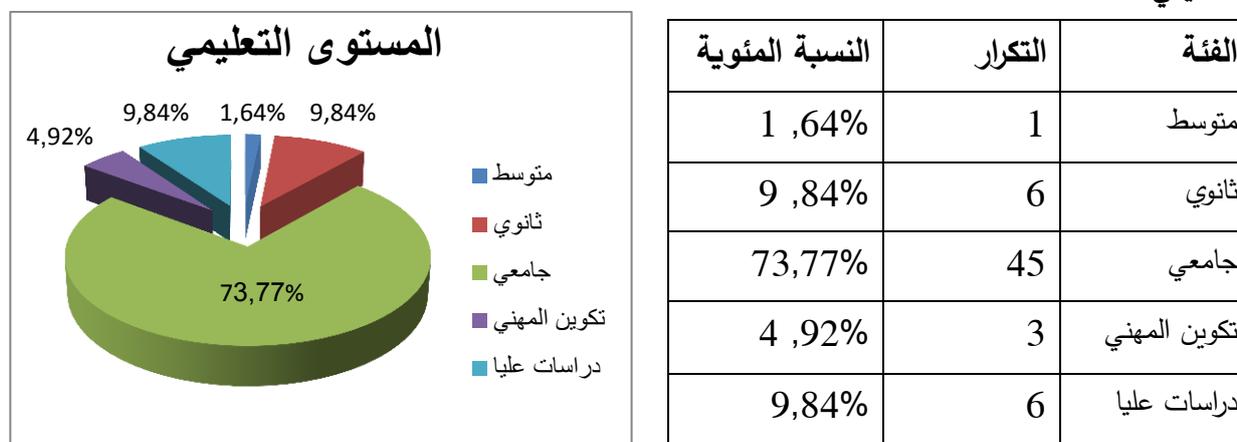


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة بنسبة تقدر ب 54.10 %، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة نسبتهم في هذه العينة قدرت ب 26,8 % ، بينما الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة فنسبتهم كانت 13,11% ، أما الأفراد الذين سنهم يفوق 45 سنة نسبتهم كانت 6,56% و من خلال هذا النسب يمكن القول بأن هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها و هذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب طاقة شبابية من أجل إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة .

## 3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

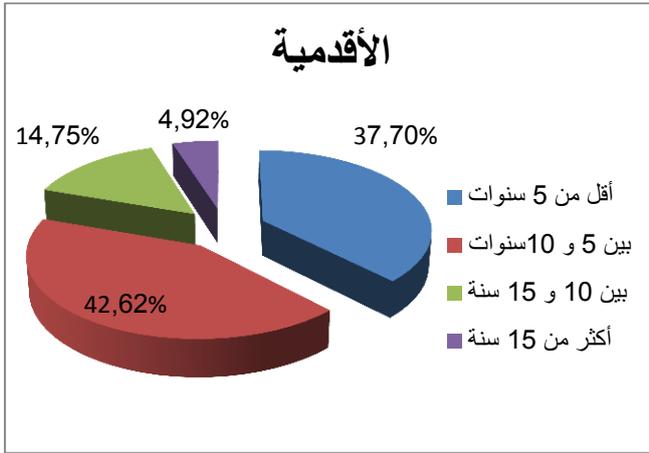


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة مستواهم العلمي " جامعي " بنسبة 73,77% ، وهذا ما يناسب طبيعة نشاط المؤسسة و يليها المستوى الدراسات العليا و الثانوي بنسبة 9,84% ، في حين أن الأفراد الذين مستواهم العلمي تكوين المهني بنسبة 4,92%.

#### 4. الأقدمية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية      الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



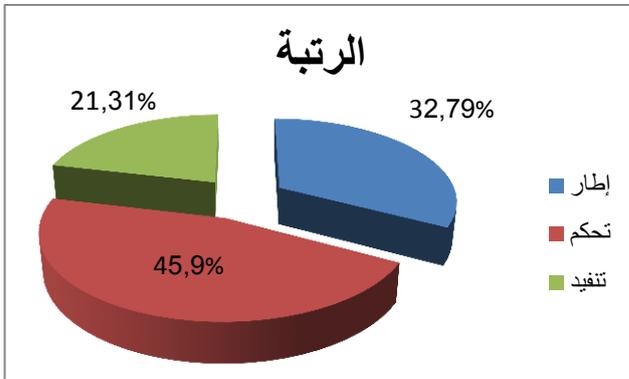
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	37,70%
بين 5 و 10 سنوات	26	42,62%
بين 10 و 15 سنة	9	14,75%
أكثر من 15 سنة	3	4,92%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم المهنية تتراوح بين 5 سنوات و 10 سنوات بنسبة 42,62% ، في حين الأفراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات نسبتهم كانت 37,70% ، و الأفراد الذين خبرتهم بين 10 و 15 سنة نسبتهم كانت 14,62% ، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات نسبتهم كانت 4,92% .

#### 5. الرتبة: ( الصنف الاجتماعي المهني )

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة      الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



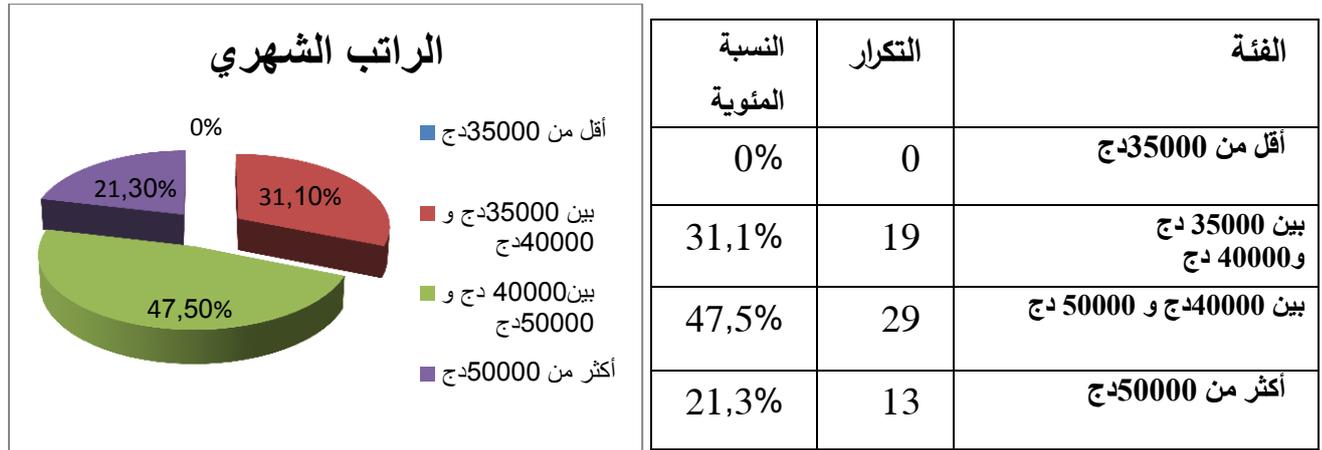
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	20	32,79%
تحكم	28	45,90%
تنفيذ	13	21,31%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تمثل صنف تحكم بنسبة 45,90 %، بينما الأفراد من صنف إطار نسبتهم 32,79 %، أما صنف تنفيذ نسبتهم 21,31 % .

#### 6. الراتب الشهري:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلبية الأفراد العينة يتراوح أجرهم الشهري بين 40000 دج و 50000 دج بنسبة تقدر 47,5 % ، في حين أن الأفراد العينة الذين يتراوح أجرهم الشهري بين 35000 دج و 40000 دج نسبتهم كانت 31,1 % ، أما الأفراد العينة الذين يزيد أجرهم الشهري أكثر من 50000 دج نسبتهم كانت 21,3 % .

#### المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الاستبيان من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ، حيث قمنا باستخدام الإحصاء الاستدلالي و ذلك باستخراج الوسط الحسابي لأفراد العينة الدراسة ، وهذا بالاعتماد على درجات مقياس ليكرت الخماسي .

## 1. تحليل القسم الأول : محاور الاستبانة

## 1.1 مصادر ضغوط العمل في ميناء جن جن

## ❖ صراع الدور

جدول رقم (10): تصور أفراد العينة لصراع الدور

صراع الدور									
ترتيب	النتيجة	متوسط الحسابي	1	2	3	4	5	المعاملات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
1	موافق	3,95	3	7	2	27	22	التكرار	1- أرى أن مهارتي و قدراتي غير موظفة في عملي .
			4,9%	11,5%	3,3%	44,3%	36,1%	النسبة	
3	موافق	3,43	6	10	8	26	11	التكرار	2- ينتابني شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي .
			9,8%	16,4%	13,1%	42,6%	18%	النسبة	
4	محايد	3,39	5	12	5	32	7	التكرار	3- تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي الأداء بأسلوب سليم.
			8,2%	19,7%	8,2%	52,5%	11,5%	النسبة	
2	موافق	3,44	3	12	12	23	11	التكرار	4- أشعر بالتفرقة في التعامل بين الموظفين .
			4,9%	19,7%	19,7%	36,1%	19,7%	النسبة	
	موافق	3,55	18	41	38	102	45	التكرار	النتيجة
			7,37%	16,80%	15,6%	41,8%	18,4%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يمثل الجدول أعلاه إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بصراع الدور، حيث نجد أن أفراد

العينة "موافقون" على تعرضهم لضغط صراع الدور، إذا أنه بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3,55

المنحصرة بين محايد و موافقة في مجال [3,39-3,95] .

- حيث يتضح من النتائج أن هناك ثلاثة عبارات المتعلقة بصراع الدور التي يتعرض لها الأفراد العاملون بميناء جن جن جاءت بدرجة موافق و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافرها بدرجة موافقة و وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي ، كما يلي :
- العبارة 1:** أرى أن مهارتي و قدراتي غير موظفة في عملي ، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 3,95 أي بدرجة موافق ، وهذا ما يدل أن المهارات و القدرات عمال المؤسسة لا تستغل بشكل سليم .
- العبارة 2:** ينتابني شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي ، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.44 أي بدرجة موافق ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا توزع الواجبات و الصلاحيات توزيعاً عادلاً مما يؤدي هذا بالعمال المؤسسة العيش في صراع.
- العبارة 4:** أشعر بالتفرقة في التعامل بين الموظفين، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.43 أي بدرجة موافق ، مما يدل هذا على عدم المساواة بين العمال المؤسسة.
- العبارة 3 :** تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي الأداء بأسلوب سليم ، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي بلغ 3.39 بدرجة محايد، فيمكن القول من خلال أن عمال المؤسسة محايدون في درجة الموافقة على هذه العبارة .

## ❖ غموض الدور

جدول رقم (11) : تصور أفراد العينة لغموض الدور

غموض الدور									
الترتيب	النتيجة	متوسط الحسابي	1	2	3	4	5	المعاملات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
1	موافق	3,49	3	13	8	25	12	التكرار	1- مسؤولياتي الوظيفية غير محددة .
			4,9%	21,3%	13,1%	41%	19,7%	النسبة	
2	موافق	3,41	4	15	10	25	8	التكرار	2- الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة .
			4,9%	24,6%	16,4%	41%	13,1%	النسبة	
4	محايد	2,61	7	21	17	9	7	التكرار	3- الأعمال الوظيفية لا تتبع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
			11,5%	34,4%	27,9%	14,8%	11,5%	النسبة	
3	محايد	2,90	6	22	11	16	6	التكرار	4- لا يوجد التزام بالسلم التنظيمي للمصلحة التي أعمل فيها .
			9,8%	36,1%	18%	26,2%	9,8%	النسبة	
	محايد	3,10	20	75	46	69	34	التكرار	النتيجة
			8,2%	30,72%	18,85%	28,27%	3,95%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يمثل الجدول أعلاه إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة لغموض الدور، حيث نجد أن أفراد العينة "موافقون" على تعرضهم لغموض الدور، إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,10 المنحصرة بين المحايد و الموافق في مجال [2,61 - 3,49] .

حيث يتضح من النتائج أن هناك عبارتين من العبارات المتعلقة بصراع الدور التي يتعرض لها الأفراد العاملين بميناء جن جن جاءت بدرجة موافق و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافرها بدرجة موافقة و فقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي ، كما يلي:

**العبارة 1:** مسؤوليات الوظيفية غير محددة ، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,49 أي بدرجة موافق ، مما يدل على غموض المسؤوليات الوظيفية لعمال المؤسسة.

**العبارة 2:** الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,41 أي بدرجة موافق ، مما يدل أن هناك غموض في أهداف الوظيفية للعمال المؤسسة .

**العبارة 4 و 3 :** وجاءت في المراتب الثالثة و الرابعة على التوالي ، حيث أن عمال المؤسسة محايدين في درجة الموقفة .

❖ عبء العمل

جدول رقم (12) : تصور أفراد العينة لعبء العمل

عبء العمل									
الترتيب	النتيجة	متوسط الحسابي	1	2	3	4	5	المعاملات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
1	موافق	3,89	2	6	9	24	20	التكرار	1- لا يسمح وقت العمل اليومي بأداء كل ما أكلف به.
			3,3%	9,8%	14,8%	39,3%	32,8%	النسبة	
2	موافق	3,84	1	5	13	26	16	التكرار	2- زيادة أعبائي في العمل مقارنة مع الزملاء .
			1,6%	8,2%	21,3%	42,6%	26,2%	النسبة	
3	موافق	3,21	5	12	15	23	6	التكرار	3- العلاقات الرسمية هي السائدة في أجواء العمل .
			8,2%	19,7%	24,6%	37,7%	9,8%	النسبة	
4	محايد	313	4	17	17	13	10	التكرار	4- لا تحرص الإدارة على الاستجابة لاحتياجات العاملين
			6,6%	27,9%	27,9%	21,3%	16,4%	النسبة	
	موافق	3,51	12	40	54	86	52	التكرار	النتيجة
			4,92%	2,15%	22,15%	35,22%	21,3%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يمثل الجدول أعلاه إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بعبء الدور، حيث نجد أن أفراد العينة "موافقون" على تعرضهم لعبء الدور، إذ أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,51 المنحصرة بين المحايدة و الموافقة في مجال [3,13- 3,89].

حيث يتضح من النتائج أن هناك ثلاثة عبارات المتعلقة بعبء العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين بميناء جن جن جاءت بدرجة موافق و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافرها بدرجة موافقة و فقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي ، كما يلي

**العبارة 1:** لا يسمح وقت العمل اليومي بأداء كل ما أكلف به، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3,89 أي بدرجة موافق ، ومن هذا يمكن القول أن عمال المؤسسة يتعرضون لضغط الناتج عن حجم الكبير للعمل الذي يقومون به .

**العبارة 2:** زيادة أعبائي في العمل مقارنة مع الزملاء ، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 3,84 أي بدرجة موافق ، ومن هذا يمكن القول أن تقسيم المهام الوظيفي للعمال غير ملائم أي ينتج منه ضغط للعمال داخل المؤسسة .

**العبارة 3:** العلاقات الرسمية هي السائدة في أجواء العمل، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 3,23 أي بدرجة موافق ، ومن هذا يمكن القول أن أجواء العمل في المؤسسة تتم وفق العلاقات الرسمية بين عمالها .

**العبارة 4:** لا تحرص الإدارة على الاستجابة لاحتياجات العاملين، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ 3,13 أي بدرجة محايد ، مما يعني أن عمال المؤسسة محايدين في الإجابة على العبارة .

❖ بيئة العمل

جدول رقم (13) : تصور أفراد العينة لبيئة العمل

بيئة العمل							
الترتيب	متوسط الحسابي	1	2	3	4	5	المعاملات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
محايد	3,10	6	20	8	16	11	التكرار النسبة 1- يتوقف العمل بسبب نقص الموارد المادية و الإمكانيات المطلوبة لإتمامه.
		9,8%	32,8%	13,1%	26,2%	18%	
محايد	2,85	7	26	5	15	8	التكرار النسبة 2- تعتبر الإضاءة و التهوية في مكنتي غير مناسبة لطبيعة عملي.
		11,5%	42,7%	8,2%	24,6%	13,1%	
موافق	3,61	7	6	8	23	17	التكرار النسبة 3- الاكتظاظ في المكتب بالموظفين يعرقل العمل .
		11,5%	9,8%	13,1%	37,7%	27,9%	
محايد	3,16	1	20	16	16	8	التكرار النسبة 4- عدم توفير التكنولوجيا الحديثة في العمل .
		1,6%	32,8%	26,2%	26,2%	13,1%	
	<b>3,18</b>	21	72	37	70	44	التكرار النسبة <b>النتيجة</b>
		8,6%	29,52%	15,15%	28,67%	18,02%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يمثل الجدول أعلاه إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببيئة العمل، حيث نجد أن أفراد العينة "موافقون" على وجود ظروف بيئية غير ملائمة في المؤسسة، إذ أنه بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3,18 المحصورة بين المحايدة و الموافقة في مجال [3,10-3,61]

حيث يتضح من النتائج أن هناك عبارة واحدة من العبارات المتعلقة بالبيئة العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين بميناء جن جن جاءت بدرجة موافق و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافرها بدرجة موافقة و فقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي ، كما يلي :

**العبارة 3:** الاكتظاظ في المكتب الموظفين يعرقل العمل، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي يقدر ب 3,61 أي بدرجة موافق ، وهذا ما يدل أن مكاتب المؤسسة يعمها الاكتظاظ .

العبارات 4 ، 1 ، 2 : وجاءت في المراتب الثانية و الثالثة و الرابعة على التوالي ، بمتوسطات قدرها 3,16 ، 3,10 ، 2,85 على التوالي ، حيث أن عمال المؤسسة محايدين في درجة الموافقة

❖ الهيكل التنظيمي

جدول رقم (14) : تصور أفراد العينة للهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي									
الترتيب	النتيجة	متوسط الحسابي	1	2	3	3	5	المعاملات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
4	محايد	3,22	1	20	10	16	14	التكرار	1- غياب الوصف الوظيفي لمهامي
			1,6%	32,8%	16,4%	26,2%	23%	النسبة	
3	موافق	3,75	3	10	6	22	20	التكرار	2- ضعف نظام الاتصال بيني و بين من هم أعلى مني .
			4,9%	16,4%	9,8%	36,1%	32%	النسبة	
2	موافق	3,98	1	8	9	18	25	التكرار	3- كثرة القيود الرسمية و الإجراءات في الهيكل التنظيمي
			1,6%	21,4%	26%	29%	41%	النسبة	
1	موافق	4,13	2	1	11	20	27	التكرار	4- غياب التنسيق في الوحدات الإدارية
			3,3%	1,6%	18 %	32,8%	44,3%	النسبة	
	موافق	3,77	7	33	36	76	92	التكرار	النتيجة
			2,85%	18,05%	17,55 %	31,02%	35,07%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يوضح الجدول أعلاه إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، حيث نجد أن أفراد العينة "موافقون" عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب، إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,77 المنحصرة بين المحايد و الموافق في مجال [3.22-4.13].

حيث يتضح من النتائج أن هناك ثلاثة عبارات من العبارات المتعلقة الهيكل التنظيمي التي يتعرض لها الأفراد العاملين بميناء جن جن جاءت بدرجة موافق و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافرها بدرجة موافقة و وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، كما يلي:

**العبارة 4:** غياب التنسيق في الوحدات الإدارية، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4,13 أي بدرجة موافق ، و هذا ما يدل على الوحدات الإدارية للمؤسسة غير متناسقة أي غير ملائمة للعمل تسبب الضغط للعمال .

**العبارة 3:** كثرة القيود الرسمية و الإجراءات في الهيكل التنظيمي ،جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 3,98 أي بدرجة موافق ، وهذا ما يدل على أن القيود الرسمية و الإجراءات في الهيكل التنظيمي تسبب الضغط للعمال في المؤسسة .

**العبارة 2:** ضعف نظام الاتصال بيني و بين من هم أعلى مني ، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 3,75 أي بدرجة موافق ، وهذا ما يدل أن الاتصال الصاعد سيئ وليس في مستوى تطلعات العمال .

**العبارة 1:** غياب الوصف الوظيفي لمهامي ، وجاءت في المرتبة الرابعة ، و كانوا العمال المؤسسة محايدين في درجة الموافقة على هذه العبارة .

## ❖ الأجر و المكافآت

جدول رقم(15) : تصور أفراد العينة لأجر و المكافآت

الأجر و المكافآت									
الترتيب	النتيجة	متوسط الحسابي	1	2	3	4	5	المعاملات العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	موافق	3,52	6	11	7	19	18	التكرار	1- قلة الراتب بالمقارنة مع طبيعة العمل المهمات و الواجبات التي أقوم بها .
			9,8%	18%	11,5%	31,1%	29,5%	النسبة	
1	موافق بشدة	4,44	2	15	7	21	16	التكرار	2- توزيع منحة المردود الفردي في نهاية الشهر لا يكون حسب الكفاءة .
			3,2%	24,6%	11,5%	34,4%	26,2%	النسبة	
3	محايد	3,21	5	14	14	19	9	التكرار	3- الأجر التي تدفع للساعات الإضافية غير مناسبة .
			8,2%	23%	23%	31,2%	14,4%	النسبة	
4	محايد	2,89	12	15	8	20	6	التكرار	4- تقدم الإدارة امتيازات و حوافز للأصحاب الأفكار الجديدة .
			19,7%	24,6%	13,1%	32,8%	9,8%	النسبة	
	موافق	3,51	25	55	36	79	49	التكرار	<b>النتيجة</b>
			%10,22	%22,55	%12,27	%32,37	19,97%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يمثل الجدول أعلاه إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالأجر و المكافآت، حيث نجد أن أفراد العينة " موافقون " على قلة الأجر و المكافآت، إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,15 المنحصرة بين المحايدة و الموافقة بشدة في مجال [2.89-4.44] .

حيث يتضح من النتائج أن هناك عبارتين من عبارات المتعلقة بالأجر و المكافآت التي يتعرض لها الأفراد العاملين بميناء جن جن جاءت بدرجة موافق و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافرها بدرجة موافقة و فقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي ، كما يلي:

**العبارة 2:** توزيع منحة المردود الفردي في نهاية الشهر لا يكون حسب الكفاءة، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط يقدر ب 4,44 أي بدرجة موافق بشدة و هذا ما يدل على عدم مساواة في توزيع المنحة المردود الفردي أي لا يكون حسب الكفاءة الفرد .

**العبارة 1:** قلة الراتب بالمقارنة مع طبيعة العمل المهمات و الواجبات التي أقوم بها، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط يقدر ب 3,52 أي بدرجة موافق و هذا ما يدل على أن الراتب الذي يتقاضوننا العمال أقل من المجهود المبذول .

**العبارة 3 و 4** جاءت في المرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي بمتوسطات بلغت 3,21 و 2,89 على التوالي ، وكان عمال في المؤسسة في درجة الموافقة على هذه العبارات .

❖ مصادر ضغوط الفردية

جدول رقم (16) : تصور أفراد العينة لمصادر الفردية

مصادر الفردية									
الترتيب	النتيجة	متوسط الحسابي	1	2	3	4	5	المعاملات العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	محايد	3,07	4	20	9	24	4	التكرار	1- يسبب لي العمل مع الموظفين الإجهاد
			6,6%	32,8%	14,8%	39,3%	6,6%	النسبة	
3	موافق	3,52	3	17	9	26	6	التكرار	2- يسبب لي التنافس الدائم مع الآخرين التوتر في مجال العمل
			4,9%	27,9%	14,8%	42,6%	9,8%	النسبة	
1	موافق	3,84	2	9	4	28	18	التكرار	3- تعد الانتقادات الموجهة إلي مصدر تهديد لوضعي المهني
			3,3%	14,8%	6,6%	45,9%	29,5%	النسبة	
2	موافق	3,74	2	9	9	24	17	التكرار	4- تأثر المشاكل العائلية في أدائي
			3,3%	14,8%	14,8%	39,3%	27,9%	النسبة	
	موافق	3,54	11	55	31	102	45	التكرار	النتيجة
			4,52%	22,57%	12,75%	41,7%	18,45%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يوضح الجدول أعلاه إجابة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمصادر الفردية ، حيث نجد أن أفراد العينة " موافقون " على تأثير مصادر الفردية على أداء في المؤسسة ، إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,54 المنحصرة بين محايدة والموافقة في مجال [ 3,84-3,07] .

حيث يتضح من النتائج أن هناك ثلاثة عبارات من العبارات المتعلقة بالمصادر الفردية التي يتعرض لها الأفراد العاملين بميناء جن جن جاءت بدرجة موافق و التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الأفراد عينة الدراسة على توافرها بدرجة موافقة و فقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي ، كما يلي:

**العبارة 3:** تعد الانتقادات الموجهة إلي مصدر تهديد لوضعي المهني، وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3,84 أي بدرجة موافق بشدة ، ما يدل على أن الانتقادات الموجهة للعمال المؤسسة يسبب له ضغط ، و من تم يؤدي انعكاس على أدائه .

**العبارة 4 :** تأثر المشاكل العائلية في أدائي ، وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3,74 أي بدرجة موافق ، ما يدل على أن المشاكل العائلية تنعكس على أداء الأفراد المؤسسة سلباً .

**العبارة 2:** يسبب لي التنافس الدائم مع الآخرين التوتر في مجال العمل ، وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,52 أي بدرجة موافق ، ما يدل على أن التنافس بين أفراد المؤسسة ينعكس على أداء الوظيفي سلباً أي يؤدي إلى شعور بالتوتر في مجال العمل .

**العبارة 1:** يسبب لي العمل مع الموظفين الإجهاد، وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره بلغ 3,07 أي بدرجة محايد ، وكانوا عمال المؤسسة محايدين في درجة الموافقة على هذه العبارة .

## 2.1 تحديد مستوى إدراك عمال ميناء جن جن، لضغوط العمل

واستنادا لما سبق، فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات بالنسبة لضغوط العمل على النحو التالي:

المجال	[1.8-1.8]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

الجدول رقم (17) تحديد مستوى إدراك عمال ميناء جن جن لضغوط العمل

العبارات	متوسط الحسابي	الرتبة	مستوي إدراك العمال للضغوط
صراع الدور	3,55	2	مرتفع
غموض الدور	3,10	6	متوسط
عبء العمل	3,51	4	مرتفع
بيئة العمل	3,18	5	متوسط
الهيكل التنظيمي	3,77	1	مرتفع
الأجور و المكافآت	3,51	4	مرتفع
مصادر الفردية	3,54	3	مرتفع
<b>ضغوط العمل</b>	<b>3,45</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين بمؤسسة ميناء جن جن جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3,45 من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من مقياس المتدرج الخماسي و التي تتراوح ما بين (3.4-4.2) و هي الفئة التي تشير إلى درجة مرتفع.

و يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة على ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين بمؤسسة ميناء جن جن ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3,10 إلى 3,77) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة و الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي و اللتين تشيران إلي درجة (متوسط ، مرتفع ) .

حيث يتضح من النتائج أن:

- الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد الضغوط العمل في مؤسسة ميناء جن جن بمتوسط حسابي (3,77 من 5)، مما يدل أن هيكل التنظيمي يسبب ضغط لعمال المؤسسة و يعكس على أدائهم الوظيفي، وهذا يرجع إلى غياب في تنسيق في الوحدات الإدارية و ، وكثرة قيود الرسمية و الإجراءات في الهيكل التنظيمي، و ضعف نظام الاتصال الصاعد .

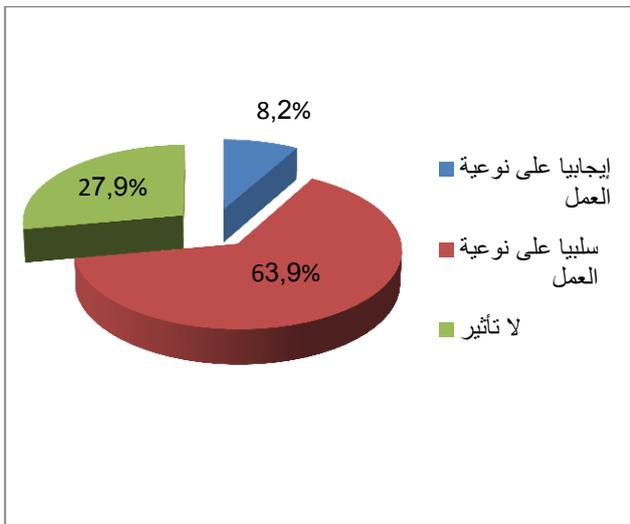
- في حين جاء صراع الدور في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,55 من 5) ، أي أن عمال المؤسسة يتعرضوا إلى قدر كبير من ضغوط الناجمة عن صراع الدور و تضارب الأدوار، و هذا يرجع إلى تفويض صلاحيات و الواجبات بشكل غير عادل ، وعدم المساواة بين الموظفين .
- وجاء مصادر فردية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,54 من 5) و هذا يدل على أن عمال المؤسسة يعانون من ضغوط فردية تعكس على أدائهم في المؤسسة و هذا يرجع إلى الانتقادات الموجهة للعامل أثناء العمل، و التنافس الدائم مع الآخرين في العمل ، و المشاكل العائلية، إذ أن هذه المصادر تعكس سلبًا على أدائه في المؤسسة .
- أما الأجرور و المكافئات جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,51 من 5) هذا يعني أن الأجرور و المكافئات تسبب ضغط لعمال المؤسسة وهذا راجع من توزيع منحة المردود الفردي في نهاية الشهر لا تكون حسب الكفاءة ، و قلة الراتب الشهري بالمقارنة مع طبيعة عمل المهمات و الواجبات .
- وأيضا جاء عبء العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,51 من 5) ، هذا يعني أن عبء العمل من المشاكل التي يتعرض لها عمال المؤسسة بشكل كبير، أي أن عمال يواجهون بصورة دائمة مشاكل الوقت و حجم العمل و زيادة أعباء العمل ، وأيضا العلاقات الرسمية في العمل .
- أما في ما يتعلق ببيئة العمل جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,18 من 5) ، بمستوى متوسط ، وهذا يدل على أن بيئة العمال في مؤسسة ميناء جن جن ملائمة نسبيًا .
- أما غموض الدور جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,10 من 5) ، بمستوي متوسط ، أي وضوح الأدوار و المهام بشكل نسبي لدى عمال مؤسسة ميناء جن جن .

## 2. تحليل أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية

1. تجد أن ضغوط الذي تعاني يأثر :

- إيجابيا على نوعية العمل
- سلبيا على نوعية العمل
- لا تأثير

شكل رقم (12) : تصور أفراد العينة حول أثر ضغط نوعية على أداء



جدول رقم (18) : تصور أفراد العينة حول أثر ضغط نوعية على أداء

الإجابة	التكرار	النسبة
إيجابيا على نوعية العمل	5	8,2%
سلبيا على نوعية العمل	39	63,9%
لا تأثير	17	27,9%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

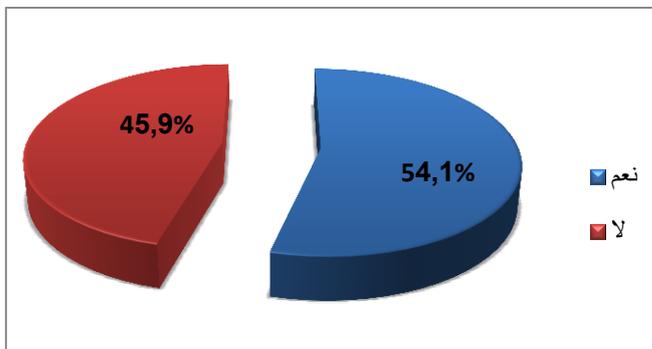
من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن :

- 63,9% من أفراد العينة يعتبرون أن ضغط يؤثر سلبياً على نوعية العمل .
- 27,9% من أفراد العينة يعتبرون أن ضغط لا يؤثر على نوعية العمل.
- 8,2% من الأفراد العينة يعتبرون أن ضغط يؤثر إيجابياً على نوعية العمل .

وبهذا يمكننا القول أن معظم أفراد العينة التي مستها الدراسة أن ضغوط التي يواجهونها تؤثر سلبياً على نوعية العمل .

2. ضغوط العمل تقودك إلى إتخاذ قرارات غير مناسبة في عملك ؟

شكل رقم (13) : تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على إتخاذ القرارات



جدول رقم (19) : تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على إتخاذ القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	54,1%
لا	28	45,9%
المجموع	61	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss .

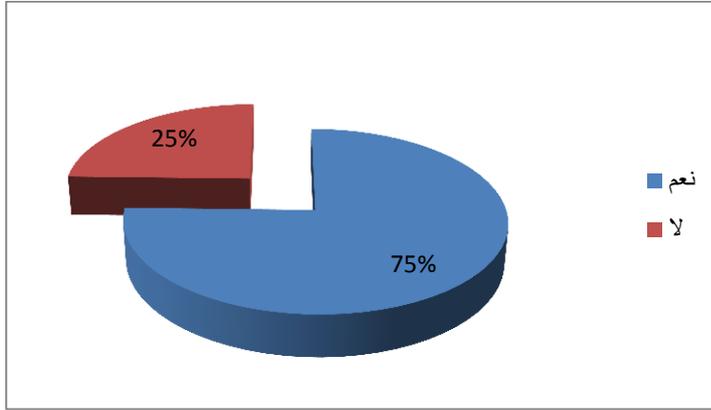
نلاحظ من الشكل أعلاه أن 54,1% من أفراد العينة تؤثر عليهم ضغوط العمل على اتخاذ القرارات المناسبة في العمل في حين نلاحظ أن 45,9% من أفراد العينة لا تؤثر عليهم ضغوط العمل في اتخاذ القرارات المناسبة في العمل .

و من هذا نستنتج أن معظم أفراد العينة الدراسة ،تؤثر عليهم ضغوط العمل في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال العمل .

3. هل تجد أن ضغط يؤدي إلى انخفاض إبداعك في العمل؟

الشكل رقم (14) : تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على الإبداع في العمل

جدول رقم (20) : تصور أفراد العينة لأثر ضغوط على الإبداع في العمل



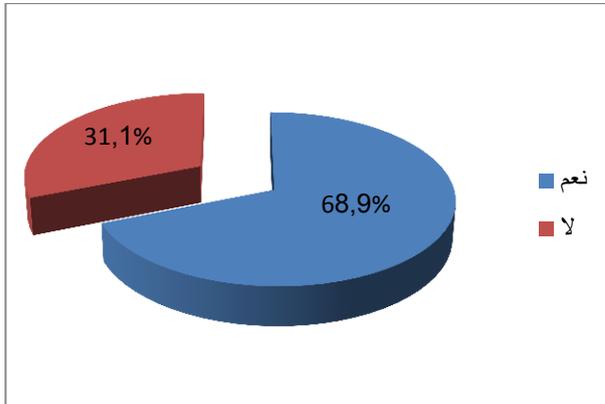
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	46	75,4%
لا	15	24,6%
المجموع	61	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من الشكل أعلاه أن 75,4% من أفراد العينة تؤثر عليهم الضغوط على الإبداع في العمل ، في حين نلاحظ أن 24,6% من أفراد العينة لا تؤثر عليهم الضغوط على الإبداع في العمل . و من هذا نستنتج أن معظم أفراد العينة تؤثر عليهم الضغوط على إبداع في العمل .

4. هل ينتابك شعور بالاكنتاب حين تحضر للعمل ؟

الشكل رقم (15) : تصور أفراد العينة لأثر ضغوط  
حالة نفسية للعمال



جدول رقم (21) : تصور أفراد العينة لأثر ضغوط العمل على  
العمل على حالة النفسية للعمال

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	42	68,9%
لا	19	31,1%
المجموع	61	100%

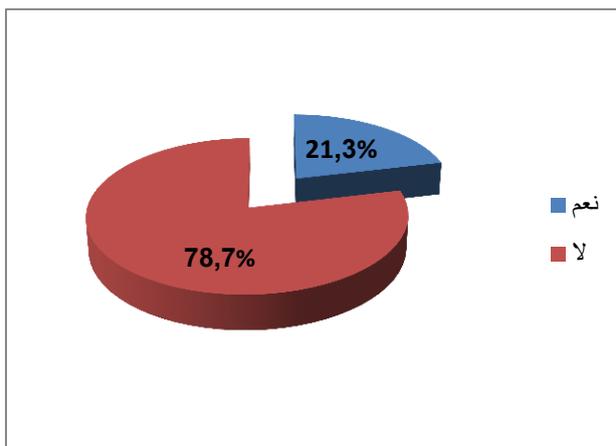
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من الشكل أعلاه أن 68,9% من أفراد العينة تؤثر على حالتهم النفسية ضغوطات العمل ،  
على عكس 31,1% من أفراد العينة لا تؤثر على حالتهم النفسية هذه الضغوطات.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن أغلبية أفراد العينة ينتابون بالشعور بالاكئاب حين حضورهم للعمل .

5. هل ضغوط العمل تدفعك إلى الغياب عن العمل ؟

الشكل رقم (16) : تصور أفراد العينة العلاقة بين ضغوط  
العمل و الغيابات



جدول رقم (22) : تصور أفراد العينة العلاقة بين ضغوط  
العمل و الغيابات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	21,3%
لا	48	78,7%
المجموع	61	100%

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات spss .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 21,3% من أفراد العينة تقودهم ضغوط إلى الغياب عن العمل ، على عكس نجد 78,7% من أفراد العينة أن ضغوط العمل لا تقودهم إلى الغياب عن العمل، و من هنا يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة لا تقودهم ضغوط العمل إلى الغيابات العمدية .

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

#### 1. عينة الدراسة : بينت مناقشة الخصائص العامة لعينة الدراسة على النتائج التالية :

أن أغلبية أفراد العينة ذكور و هذا ما جاء في النتائج أن 70,49% يمثلون ذكور و هذا لطبيعة العمل الذي يلائم أكثر للعنصر الرجالي.

- 54,49% من أفراد العينة يتراوح منهم بين (25 سنة و 35 سنة).
- 73,77% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي .
- 42,62% من أفراد العينة لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات .
- 45,9% من أفراد العينة من صنف تحكم.
- 47,50% من أفراد العينة الراتب الشهري بين 40000دج و 50000 دج .

#### النتيجة الأولى

مما نستخلص أن الخصائص العامة لعينة الدراسة تتمثل فيما يلي :

- كل أفراد العينة ذكور
- غالبية العمال من الفئة الشبابية .
- يتمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي جيد
- غالبية أفراد العينة خبرتهم المهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات.
- غالبية أفراد العينة رتبة من صنف تحكم
- معظم أفراد العينة الراتب الشهري بين 40000دج و 50000 دج .

#### 2. فرضيات الدراسة

##### مناقشة الفرضية الأول :

➤ من أهم مصادر ضغوط العمل الموجودة في ميناء جن جن : الهيكل التنظيمي ،صراع الدور ، مصادر الفردية ، عبء العمل ، غموض الدور .

**النتيجة :** إن ضغوط التي يتعرض لها عمال المؤسسة ميناء جن جن في العمل مصادرها تأتي من الهيكل التنظيمي ، صراع الدور ، مصادر فردية ، و عبء العمل، الأجور و المكافآت ، بيئة العمل و غموض الدور و هذا واضح من خلال آراء العمال و ما نلاحظه في النتائج لمتحصل عليها إذ نجد أن أفراد العينة "موافقون" على وجود هيكل تنظيمي غير مناسب، إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,77 المنحصرة بين المحايد و الموافق في مجال [3.22-4.13]، في حين نجد أن أفراد العينة "موافقون" على تعرضهم لصراع الدور، إذا أنه بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3,55 المنحصرة بين محايد و موافقة في مجال [3,39-3,95] وأيضا نجد أن أفراد العينة " موافقون" على تأثير مصادر الفردية على أداء في المؤسسة ، إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,54 المنحصرة بين محايدة و الموافقة في مجال [3,07-3,84] ، ونجد أيضا أن أفراد العينة "موافقون" على تعرضهم لعبء الدور ، الأجور و المكافآت إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,51 المنحصرة بين المحايدة و الموافقة في مجال [3,13-3,89] ، و أيضا أفراد العينة "موافقون" على وجود ظروف بيئية غير ملائمة في المؤسسة، إذ أنه بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 3,18 المنحصرة بين المحايدة و الموافقة في مجال-3,61 [3,10] و أيضا أفراد العينة "موافقون" على تعرضهم لغموض الدور، إذا أنه بلغ متوسط درجة الموافقة 3,10 المنحصرة بين المحايد و الموافق في مجال [2,61 - 3,49] ، من هذا نستنتج أن أهم مصادر ضغوط العمل الموجودة في ميناء جن جن هي : الهيكل التنظيمي ، صراع الدور ، مصادر الفردية ،عبء العمل ، غموض الدور و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ، بالإضافة أيضا للأجور و المكافآت، بيئة العمل من أهم المصادر المسببة في ضغوط العمل في مؤسسة ميناء جن جن.

#### مناقشة الفرضة الثانية :

➤ يواجه عمال المؤسسة ميناء جن جن ضغوط عمل يومية مختلفة بمستوى مرتفع.

**النتيجة :** إن مستوى إدراك عمال المؤسسة لضغوط الموجودة في العمل مرتفع ، هذا واضح من خلال آراء العمال و ما نلاحظه في النتائج لمتحصل عليها ، يتضح أن مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين بمؤسسة ميناء جن جن جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3,45 من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من مقياس المتدرج الخماسي و التي تتراوح ما بين (3.4-4.2) و هي الفئة التي تشير إلى درجة مرتفع، إذن يمكن أن نستنتج أن مستوى ضغوط العمل عند عمال المؤسسة مرتفع وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

## مناقشة الفرضية الثالثة:

➤ تؤثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية سلبًا.

**النتيجة:** إن الضغوط العمل التي يتعرض لها عمال المؤسسة تؤثر سلبًا على أدائه الوظيفي و يتضح ذلك من خلال آراء العمال و النتائج المتحصل عليها ، حيث نجد أن 63,9% من أفراد العينة أكدوا بأن ضغط يؤثر سلبًا على نوعية العمل، و 54,1% من أفراد العينة تؤثر عليهم ضغوط العمل على اتخاذ القرارات المناسبة في العمل ، و 75,4% من أفراد العينة يؤثر الضغط على إبداعهم في العمل ، و 68,9% من أفراد العينة يؤثر الضغط على حالتهم النفسية، إذن نستنتج أن ضغوط العمل تؤثر سلبًا على أداء الموارد البشرية في ميناء جن جن ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

## خلاصة الفصل

باعتبار أن الجزء النظري من الدراسة خصص لغرض المفاهيم المرتبطة بموضوع ضغوط العمل و موضوع الموارد البشرية، حاولنا من خلال الجزء التطبيقي إسقاط تلك المفاهيم على المؤسسة ميناء جن جن، من خلال التركيز على مواردها البشرية كنموذج للدراسة.

ولقد استعملنا في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الأولية، ومن ثم القيام عرضها في جداول و الأشكال لبيان استجابات و آراء أفراد عينة الدراسة نحو المحاور الثلاث للدراسة ، ومن ثم القيام بعملية تحليلها باستخدام spss لمعرفة ما هو أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود مصادر ضغوط العمل في مؤسسة ميناء جن جن، كذلك مستوي ضغوط العمل مرتفع و انعكاسها السلبي على أداء عمال المؤسسة.

كما دلت نتائج الدراسة على أن ضغوط العمل تؤثر سلبًا على أداء العمال في مؤسسة ميناء جن جن.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

كون الضغوط لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض إلا أنها زادت و ظهرت بصورة أكثر وضوحاً في العصر الحديث ، نتيجة لزيادة عدد العاملين في المؤسسات و تضخم حجمها و زيادة أعباء العمل و تعقد بيئاتها و كثرة متطلبات الحياة ، فزيادة الضغوط في المؤسسات أدت إلى وجود خسائر و تحمل تكاليف باهضة مما دفع الكثير من المهتمين إلى التطرق لهذا الموضوع و محاولة علاجه بمختلف الطرق ، من بينها التعرف بمصادر الضغوط من أجل التمكن من كيفية التعايش معها و توجيهها للتوجيه السليم .

وكون الأداء محور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة كونه يشغل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة ، و لا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي عاملين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات و تأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه .

وبناء على ما سبق ، استوجب الجانب النظري دراسة تطبيقية ، و ذلك من خلال اختيار عينة من عمال المؤسسة ميناء جن جن بهدف التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء الأفراد العينة و ماهي مصادرها و مستوياتها .

ومن خلال دراستنا التي تمحورت حول أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة ميناء جن جن ، تبين لنا أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على أداء الموارد البشرية أي تراجع ونقص فاعلية أدائه الوظيفي.

وعلى العموم توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج و توصيات .

**1. نتائج البحث:** من خلال الدراسة التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة ميناء جن جن تم التوصل إلى جملة من النتائج، أهم نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- مصادر ضغوط العمل الموجودة في ميناء جن جن هي: صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، الأجور و المكافآت، مصادر الفردية.
- يواجه عمال المؤسسة ميناء جن جن ضغوط عمل يومية و مختلفة، تبينت من خلال المستويات المرتفعة لضغوط العمل الناتجة عن تحليل إجابات أفراد العينة.
- ضغوط العمل تؤثر سلباً على نوعية أداء الموارد البشرية .

- ضغوط العمل تقود عمال المؤسسة إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة في العمل.
- ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض في إبداع العمال المؤسسة .
- ضغوط العمل تؤثر على حالة نفسية لعمال مؤسسة .

## 2. الاقتراحات :

من خلال النتائج التي انتهت إليها الدراسة يمكن أن نقترح عدة نقاط يمكن أن تساهم في تقليل من مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية :

- نقترح على المؤسسة بإعادة تحسين في تنسيق الوحدات الإدارية .
- تحسين نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة .
- تقليل من القيود الرسمية في المؤسسة.
- توزيع الواجبات و الصلاحيات توزيعا عادلا بشكل يتناسب مع الإمكانيات و المهارات المتوفرة لدى العمال .
- توزيع الرواتب والمكافآت توزيعا عادلا بشكل يتناسب مع طبيعة العمل.
- زيادة توعية عمال المؤسسة حول قوانين و أهداف الإدارة، و تقريب هذه الأخيرة من أهدافهم.
- و في الأخير، نقترح على إدارة مؤسسة ميناء جن جن الاهتمام أكثر بمواردها البشرية من خلال معرفة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها عمالها و محاولة معالجتها بالطرق المناسبة.

## 3. أفاق البحث :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نقترح استمرارية البحث في تقديم المزيد من الدراسات

التي تعالج موضوع ضغوط العمل منها:

- أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.
- أثر ضغوط العمل على جودة حياة العمل.
- تأثير ضغوط العمل على مردودية المؤسسة .
- دور إدارة الموارد البشرية في معالجة ضغوط العمل .

# المراجع

## المراجع

## أولاً: الكتب

## الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
2. حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 .
3. حسن، راوية، ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، مصر، 2003 .
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
5. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
6. خضري ، محسن أحمد ، الضغوط الإدارية ، الظاهرة و الأسباب و العلاج، القاهرة ، مكتبة مدبولي ، 1991.
7. خضير، ظاهرة الإدارية "ظاهرة الأسباب و العلاج " مكتبة مدبولي "قاهرة" مصر ، 1991م.
8. راوية حسن "إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 .
9. روبرت باسكال ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 1999.
10. زاهد ، محمد ديري ، ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
11. زوليف مهدي حسن ، إدارة الأفراد منظور كمي مقارنة ، مكتبة الأقصى ، عمان ، 1983.

12. سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ورقلة ، الجزائر .
13. سيد محمد جاب الرب ، استراتيجيات تطور و تحسين الأداء ، الأطر النهجية و التطبيقات العلمية ، مصر ، 2009 .
14. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية (مصر) ، 2002 .
15. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، جامعة مصر ، مصر ، 2003 .
16. عاشور أحمد صقر ، سلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
17. عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 382 ، القاهرة 2003 .
18. عبد الباقي صلاح الدين ، " السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2001 م ، ص : 283 .
19. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة (مصر)، 1998 . عبد الغفار ، حنفي . و آخرون ، ، محاضرات التنظيم . مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002 .
20. عتيبي جابر ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، دار العلوم لتوزيع و النشر 1997 م .
21. عداي الحسين فلاح حسين ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر عمان ، 2000 .
22. عدلي محمد ناصر، السلوك الإنساني ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 م .

23. علي عسكر ، ضغوط العمل و أساليب مواجهته .دار الكتاب الحديث . ط 2 .  
القاهرة .مصر 2000.
24. عمر و صفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي .دار وائل للنشر . الأردن ، 2005.
25. فاروق عبده ، السيد محمد ، عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . ط 1. للنشر و التوزيع . الأردن، 2005.
26. قريشي ، ماجد فهد سعود ، ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل للعاملين ، جامعة نايف للعلوم الأمنية . المملكة السعودية، 2010.
27. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008.
28. لأسطل ، مصطفى رشاد ، الذكاء العاطفي و علاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية .الجامعة الإسلامية . غزة، 2010 .
29. مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996.
30. محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، 2010.
31. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
32. هوارى سيد ، الأصول و الأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1987 .
33. هيتي خالد ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2003 .
34. يعقوب ، حسين نشوان ، جميل عمر نشوان ، السلوك التنظيمي في الادارة و الإشراف التربوي . ط 2. دار الفرقان لنشر و التوزيع . عمان ، الأردن، 2004.

## ✓ الكتب باللغة الفرنسية

29 .p .DrukerK l'avenir du management selon drucker . edition village mondial ,  
parise , 1999.

ثانيا : القواميس

30 .Dictionnaire Larousse de la langue francaise ,2001 .

## ثالثا: الرسائل الماجستير

31. أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008.

32. باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير علي الأداء ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2010 .

33. تغريد ، زيادة عمار، أثر المتغيرات الداخلية على مستويات ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية و

الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ،رسالة ماجستير ، في إدارة الأعمال، في كلية التجارة ، الجامعة

الإسلامية . غزة، فلسطين، 2006.

34. سحراء انور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة الماجستير في

إدارة الأعمال كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 2013.

35. سقا ، ميسون سليم ،أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ، مقدمة لنيل درجة الماجستير .

الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .

36. عيسى ابراهيم المعش، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية . رسالة

ماجستير . جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا . كلية العلوم الادارية ، 2009.

37. فيصل الدحلة "أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة " رسالة

ماجستير في الإدارة جامعة عمان للدراسات العليا، 2006 .

38. لعجايلية، يوسف ، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015.
39. محمد حسن خميسن أبو رحمة ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة . رسالة ماجستير . الجامعة اسلامية . فلسطين ، 2012.
40. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء أداء الموارد البشرية ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، 2006.
41. مصطفى محمد أبوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الجامعة ، الإسكندرية ، 2004/2003.
42. نوار هاني اسماعيل ، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشأة العامة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، نموذج شركات الغزل و النسيج في الساحل السري ، جامعة تشرين ، كلية الإقتصاد ، 2005.
- رابعاً : مجلات
43. حمداش نوال ، قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني . مجلة العلوم الإنسانية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة الجزائر . العدد 21 ، 2004.
44. عتبي ،سعود محمد ، السواط ، مطلق عوض الله ، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه ،مجلة الإدارة العدد 7، 1997.
45. عسكر علي مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد 16 ، العدد 4 ،الرياض، 1988.
46. هيجان عبد الرحمان أحمد ، التدريب النسائي ، مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء في المنظمات الأعمال العربية ، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية ، 1991 م .

الملاحق

## ملحق رقم (1)

مدرسة العليا للتجارة

التخصص : تنظيم وإدارة المؤسسات

السنة : الثانية ماستر

### استبانة البحث

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التجارية و المالية " تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات " ، بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية " : دراسة حالة : ميناء جن جن .

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بميناء جن جن ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

**و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام**

الطالبة :

عسكر غنية

السنة الدراسية 2016/2017

القسم الأول : محاور الاستبانة .

المحور الأول: مصادر ضغوط العمل في ميناء جن جن.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مصادر ضغوط العمل في ميناء جن جن،  
الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها ، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة  
المناسبة .

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولا : صراع الدور</b>					
1- أرى أن مهارتي و قدراتي غير موظفة في عملي .					
2- ينتابني شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي .					
3- تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي الأداء بأسلوب سليم.					
4- أشعر بالترقة في التعامل بين الموظفين .					
<b>ثانيا: غموض الدور</b>					
1- مسؤولياتي الوظيفية غير محددة					
2- الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة.					
3- الأعمال الوظيفية لا تتبع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .					
4- لا يوجد التزام بالسلم التنظيمي للمصلحة التي أعمل فيها.					
<b>ثالثا: عبء العمل</b>					
1- لا يسمح وقت العمل اليومي بأداء كل ما أكلف به.					
2- زيادة أعبائي في العمل مقارنة مع الزملاء .					
3- العلاقات الرسمية هي السائدة في أجواء العمل .					
4- لا تحرص الإدارة على الاستجابة لاحتياجات العاملين					

#### رابعاً: بيئة العمل المادية

1- يتوقف العمل بسبب نقص الموارد المادية و الإمكانيات المطلوبة لإتمامه.

2- تعتبر الإضاءة و التهوية في مكنتي غير مناسبة لطبيعة عملي .

3- الاكتظاظ في المكتب بالموظفين يعرقل العمل .

4- عدم توفير التكنولوجيا الحديثة في العمل .

#### خامساً: الهيكل التنظيمي

1- غياب الوصف الوظيفي لمهامي

2- ضعف نظام الاتصال بيني و بين من هم أعلى مني .

3- كثرة القيود الرسمية و الإجراءات في الهيكل التنظيمي

4- غياب التنسيق في الوحدات الإدارية

#### سادساً: الأجور و المكافآت

1- قلة الراتب بالمقارنة مع طبيعة العمل المهمات و الواجبات التي أقوم بها .

2- توزيع منحة المردود الفردي في نهاية الشهر لا يكون حسب الكفاءة .

3- الأجور التي تدفع للساعات الإضافية غير مناسبة .

4- هل تقدم الإدارة امتيازات و حوافز للأصحاب الأفكار الجديدة .

#### سابعاً: مصادر الفردية

1- يسبب لي العمل مع الموظفين الإجهاد

2- يسبب لي التنافس الدائم مع الآخرين التوتر في مجال العمل

3- تعد الانتقادات الموجهة إلي مصدر تهديد لوضعي المهني .

4- تأثر المشاكل العائلية في أدائي

محور الثاني: أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في ميناء جن جن .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح كيف يؤثر ضغوط العمل الموجودة في ميناء جن جن على أداء الموارد البشرية ، الرجاء إجابة على الأسئلة التالية ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- تجد أن ضغط الذي تعاني يؤثر:

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | إيجابياً على نوعية العمل |
| <input type="checkbox"/> | سلبياً على نوعية العمل   |
| <input type="checkbox"/> | لا تأثير                 |

2- ضغوط العمل يقودك الى اتخاذ قرارات غير مناسبة في عملك ؟

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | نعم |
| <input type="checkbox"/> | لا  |

3 . هل تجد أن التوتر يؤدي إلى انخفاض إبداعك في العمل؟

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | نعم |
| <input type="checkbox"/> | لا  |

4- هل ينتابك شعور بالاكنتاب حين تحضر للعمل؟

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | نعم |
| <input type="checkbox"/> | لا  |

5- هل ضغط العمل يدفعك إلى الغياب عن العمل؟

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | نعم |
| <input type="checkbox"/> | لا  |

## الجزء الثاني: البيانات الشخصية و الوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي ميناء جن جن ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

- الجنس : ذكر  أنثى
- السن : أقل من 25 سنة  بين 25 و 35 سنة
- بين 35 و 45 سنة  أكبر من 45 سنة
- الحالة المدنية: أعزب  متزوج
- أرمل  مطلق
- المستوى التعليمي: قاعدي  ثانوي
- جامعي  تكوين المهني
- دراسات العليا
- الأقدمية : أقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنة
- بين 10 و 15 سنة  أكثر من 15 سنة

• الرتبة: ( الصنف الاجتماعي المهني ) :

مدير  إطار

عامل إداري  عامل تنفيذي

• الأجر الشهري : أقل من 20000 دج  بين 20000 و 30000 دج

بين 30000 و 40000 دج  أكبر من 40000 دج

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن

ملحق رقم (2)

