

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة -القليعة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية

تخصص: ادارة وتنظيم المؤسسات

ضغوط العمل: الاسباب, النتائج وطرق الوقاية منها

دراسة ميدانية بالمقاطعة التجارية نفضال -سعيدة-

تحت اشراف:

د- توري روزة

من اعداد الطالبة:

حيرش بشرى

مكان التربص: المقاطعة التجارية نفضال -سعيدة-

تاريخ التربص: 4مارس الى 3 افريل 2018

2018-2017

شكر وتقدير:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله واحسانه، الذي انعم علينا بنعمة العلم والايمان وحثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان او مكان.

كما نتوجه بجزيل الشكر الى الدكتورة المشرفة المحترمة " توري روزة" لأجرائها السديدة وتوجيهاتها المفيدة ونصائحها القيمة في اثناء هذا العمل.

وبالغ شكرنا وعرفاننا الى جميع اساتذتنا الكرام بالمدرسة العليا للتجارة.

كما نخص بالشكر الى كل من ساهم في تعبئة الاستبيان وتوزيعه وتقديم المعلومات اللازمة.

وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب او من بعيد وكانوا لنا بمثابة السند، الدعم والتشجيع.

اهداء:

اهدي ثمرة جهدي المتواضع: من امر الله بالإحسان اليهما: "وبالوالدين احسانا"
الى زهرة انامي، الى من ضمتني بوشاح عنائها، الى مؤنستي في وحدتي، الى صانعة حياتي الى يوم
الفراق.....الى امي الحنونة.
الى عين الوفاء، وعنوان الروح، وعمرى في دنياي، الى من احترق تحت حر الشمس، وتصلبت عروقه
تحت الجليد، ليأقنني اسمى دروس التحدي والاقدام.....الى ابي الكريم.
الى من قاسموني حنان امي وشاركوني حب ابي: الى اخواتي الاعزاء: "هديل"، "نجلاء"، "نور الهدى"،
"ابتسام".

الى من يسعدني لقاءهم ويحزنني فراقهم من عرفت معهم معنى الصداقة والحب والاخلاص رمز
المعاشرة الطيبة: اصدقائي اجمعين وبالأخص: اسماعيل، فؤاد، مروة، رانيا، سارة، خيرة، ابتسام،
صفية، رندة، فريدة.

الشكر الخاص الى عمال نفطال سعيدة

الى جميع الاهل والاحباب والى من يحمل لقب حيرش.

والى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة.

الى كل من دعا لي بالتوفيق سرا وجهرا.

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	11
02	اعراض الضغوط	18
03	عوامل الضغوط	19
04	اساليب مواجهة الضغوط	29
05	احصائية درجة الموثوقية	50
08	الاجهاد في مكان العمل	51
10	مصادر الضغوط في مكان العمل	53
12	التغيرات التي يشعرون بها العمال	54
14	مستوى الضغوط في وسط العمل	55
16	درجة الصعوبات في انجاز الوظيفة	57
18	حرية العمال في اختيار طريقة العمل	58
20	الضغط المتواصل من قبل المسؤولين	59
22	الوقت الكافي لانجاز العمل	60
24	اتخاذ القرارات المهمة على مستوى المصلحة	61
26	العمل يتطلب نفس سلسلة العمليات	62
28	عوامل الضغط المرتبطة بطبيعة الوظيفة	64
30	اثر الضغوط التي يتعرض لها الموظفين	66
32	العلاقات بين الضغوط و الاجازات المرضية	67
34	تأثير الضغوط على اتخاذ القرار	67
36	تأثير الضغوط في العمل على الابداع في العمل	68
38	تأثير ضغوط العمل على الاداء الوظيفي	69
40	التدخل الخارجي لادارة الاجهاد	70
42	الاستراحة كحل للضغوط	71
44	نوع الاستراحة	72
46	اشكال ادارة الضغوط	73
48	عوامل الخطر المرتبطة بالضغوط	74
50	توزيع الاشخاص حسب الجنس	76
52	توزيع الاشخاص حسب الفئة الاجتماعية المهنية	77
54	توزيع الاشخاص حسب الاقدمية والمستوى التعليمي	78

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	العلاقة بين عناصر الضغوط	01
09	مراحل الضغط	02
25	الوقاية من الاجهاد	03
45	الهيكل التنظيمي لنفطال	04
46	تنظيم فرع نفطال	05
47	مقر المقاطعة	06
48	التنظيم المركزي	07
52	الضغوط داخل نفطال	09
53	مصادر الضغوط	11
54	التغيرات التي تسببها ضغوط العمل	13
56	مستوى ضغوط العمل	15
57	درجة الصعوبات في انجاز الوظيفة	17
58	الحرية في اختيار طريقة العمل	19
59	الضغط المتواصل من قبل المسؤولين	21
60	الوقت الكافي لانجاز العمل	23
62	اتخاذ القرارات المهمة على مستوى المصلحة	25
63	العمل يتطلب نفس سلسلة العمليات	27
64	عوامل الضغط المربوطة بطبيعة الوظيفة	29
66	اثر الضغوط التي يتعرض لها الموظفين	31
67	العلاقات بين الضغوط و الاجازات المرضية	33
68	تأثير الضغوط على اتخاذ القرار	35
69	تأثير الضغوط في العمل على الابداع في العمل	37
70	تأثير ضغوط العمل على الاداء الوظيفي	39
71	التدخل الخارجي لادارة الاجهاد	41
72	الاستراحة كحل للضغوط	43
72	نوع الاستراحة	45
74	اشكال ادارة الضغوط	47
75	عوامل الخطر المرتبطة بالضغوط	49
76	توزيع الاشخاص حسب الجنس	51
77	توزيع الاشخاص حسب الفئة الاجتماعية المهنية	53
78	توزيع الاشخاص حسب الاقدمية والمستوى التعليمي	55

المخلص:

موضوعي يتناول تقديم ظاهرة متنامية في مجتمعنا و التي تعرف بضغوط العمل والتي تؤثر بشكل لا يمكن إنكاره على جميع قطاعات النشاط وتمس الفئات الاجتماعية والمهنية. هذا المشكل الجديد في القرن له عواقب خطيرة. من ناحية، على الموظفين، ومن ناحية أخرى، على المنظمات.

لتحقيق هذا الهدف ، قمنا بتنظيم عملنا الى جزئين. يغطي الجزء النظري الأسس النظرية المتعلقة بمفهوم الإجهاد والتوتر في العمل، ويخصص الجزء العملي لدراسة الظاهرة المدروسة وعواملها الرئيسية ووسائل الوقاية داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: ضغوط, الضغوط في العمل, عوامل الضغط في العمل, وسائل الوقاية.

Résumé :

L'objectif de ce travail est de présenter un phénomène grandissant dans notre société qui touche incontestablement tous les secteurs d'activité et touches les catégories socioprofessionnelles. Ce nouveau mal du siècle a de lourdes conséquences. D'une part, sur les salariés, et d'autre part, sur les organisations ou il porte atteinte à leur productivité et leur coute cher.

Pour réaliser cet objectif, nous avons structuré notre travail en deux parties. la partie théorique englobe les fondements théoriques qui concerne la notion du stress et le stress au travail, et la partie pratique est consacrée à l'étude du phénomène étudié, ses principaux facteurs et les moyens de prévention au sein de l'entreprise.

Mots clés : le stress, le stress au travail, les facteurs du stress au travail, moyens de préventions.

المقدمة

مقدمة

تعني عولمة الاقتصاد وتسارع التغيير التكنولوجي وإطلاق التجارة أن المنظمات تعمل اليوم في ثقافات من المرونة والأداء والقدرة التنافسية. العديد من التغييرات تظهر باستمرار وتسارع في عالم العمل وتجعل السياق المهني أكثر وأكثر مطالبة اتجاه الموظفين، ويرجع ذلك إلى عوامل مختلفة مثل تقليص الحجم والاستعانة بمصادر خارجية، والحاجة المتزايدة للمرونة في الشروط والوقت والمهارات، وظهور عدم توازن كبير بين العمل والحياة الخاصة. في الواقع، فإن التحولات التي تؤثر على قيمة وطبيعة العمل مهدت الطريق لزيادة مثيرة للقلق في إحصاءات الضغط المهني.

لسوء الحظ، غالباً ما يكون الموظفون هم الضحايا الذين يخضعون لمطالب الأنظمة الجديدة المصممة لتحقيق أقصى ربح. وبالتالي، فإن نوعية الحياة العملية وتكييف الممارسات المريحة، من أجل تحسين ظروف عمل الموظفين، هي أساليب تنظيم العمل التي تجعل من الممكن زيادة الرضا المهني للموظفين، والرفاهية في العمل وكفاءة العمل والأداء التنظيمي.

قضية الضغط في العمل هي قضية مهمة يمكن دراستها من زوايا مختلفة. جسور رؤية المنظمة في طفرة دائمة والتي تولد التوترات من الطبيعة المختلفة، من وجهة نظر اجتماعية واقتصادية تعكس التغيير الذي يقع فيه مجتمعنا بسبب التقدم التكنولوجي المستمر والمتطلبات الاقتصادية، العولمة والالتزام بالتعامل مع الدول الناشئة، من وجهة نظر الجهات الفاعلة المؤسسية التي تتدخل على هذا الخطر والرعاية القائمة، ومن وجهة نظر الموظف الذي يواجه مشكلة الضغط على أساس يومي ومن ينفذ طرقاً مختلفة للتعامل معها.

يرجع السبب الأساسي لاختيار الموضوع الى عدة عوامل مهمة، وهي المخاوف المستقبلية التي تعتبر مصدراً للقلق والخوف، كما تؤثر على الافراد وعلى الشركة ككل، بالإضافة الى ارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية كمستوى الاداء.

وقد درست العديد من الدراسات ظاهرة الإجهاد في العمل ، وهي:

خالديادة عليمات، ضغوط العمل و اثرها على الاداء، دار الخليج، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى 2011.

عياصرة معين محمود، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل، دار هامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2008.

هدف عملنا هو ثلاثة أضعاف. أولاً ، يهدف إلى تحديد وجود ضغوط بين الموظفين داخل نفضال، من الواضح بعد فهم مفهوم الإجهاد في العمل عبر الرحلة النظرية. ثانياً، اهتمامنا هو إدراك العوامل الرئيسية التي تسبب هذا النوع من الإجهاد. وأخيراً، سنحدد وسائل الوقاية وإدارة الضغوط داخل منظمة التدريب.

في هذا الصدد، يجب أن يكون التدخل على الإجهاد التنظيمي على أكمل وجه على مستويين، المنظمة نفسها كمصدر للضغوط بسبب المشاكل المختلفة التي يتعين تحليلها والفرد الذي يتعرض للضغوط. كذلك، فإن ظاهرة الضغط في العمل تشكل في مسألة الدعم القائم والجهات الفاعلة في المنظمة التي يمكن أن تقود أعمال التحسين.

مقدمة

في هذه المرحلة ، نطرح الإشكالية التالية:

ما هي الأسباب التي يمكن أن تسبب الإجهاد في العمل وماذا سيكون عواقبه داخل الشركة وماهي طرق الوقاية؟

للإجابة على هذا السؤال ، قمنا بتوزيعه على عدة أسئلة فرعية:

السؤال 1: ما هو الضغط في العمل؟

السؤال 2: ما هي المصادر والاسباب المختلفة للضغط على العمل؟

السؤال 3: ما هي عواقب الضغوط في مكان العمل؟

السؤال 4: ما هي وسائل الحد والوقاية من الضغوط في العمل؟

للإجابة على استجوابنا ، قمنا بالافتراضات التالية:

الفرضية 1: ضغوط العمل هي عدم التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف

الفرضية 2: الضغوط في العمل يأتي من المهمة والبيئة

الفرضية 3: ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض أداء العمل

الفرضية 4: وسائل الحد من الضغوط المتصل بالعمل متنوعة ويمكن تحديدها من مستوى التدخل الآمن.

لاختبار فرضياتنا، اعتمدنا طريقة تحليلية وصفية تستند إلى نهج استنتاجي. لجمع البيانات المتعلقة بعملنا، استخدمنا الأدوات التالية:

- بحث باعتماد على مجموعة من الكتب: يتكون من استشارة الوثائق المتعلقة بمجال البحث. سمح لنا باستغلال الأعمال والمذكرات والتقارير وغيرها من الوثائق غير المنشورة ذات الصلة بأبحاثنا.

- الاستبيان: هو عبارة عن أداة لجمع المعلومات تستند إلى تحليل الإجابات على سلسلة من الأسئلة المطروحة لعينة من الموظفين.

- الملاحظة: سمحت لنا هذه التقنية بمراقبة مواقف معينة من الموظفين في العمل لتوفير معلومات إضافية لا تسمح لنا التقنيات الأخرى بالحصول عليها.

وأخيراً، من أجل استكشاف استبياننا بشكل أفضل ، استخدمنا (spss) حزمة البرامج وعرضنا مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تسمح بعرض بيانات ونتائج الاستطلاع بشكل أفضل، وهما:

• جداول بسيطة وجداول متقاطعة لتقديم استجابات المجموعة التي تم الحصول عليها

• معامل "Alpha de Cronbac" للتحقق من صحة أداة القياس وضمان موثوقيتها وتناسقها الداخلي وأدوات الإحصاء الوصفية: العدد والنسبة المئوية.

مقدمة

للإجابة على مشكلتنا، ينقسم عملنا إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول بعنوان "نظرة شاملة في مجال الضغوط" سيخصص لعمومية الضغوط في قسمه الأول، وتعريفات مختلفة، وتحديد أشكاله، وأسبابه، فضلاً عن العوامل التي تخلق ضغطاً على العاملين في الميدان، وذلك في القسم الثاني. يسلط القسم الثالث الضوء على مصادر وتأثيرات الضغوط على الفرد وكذلك على الشركة.

الفصل الثاني بعنوان "طرق إدارة الضغوط في العمل ووسائل الوقاية" حيث حاولنا التعرف على طرق الوقاية، خطة العمل التي تصاحب الطرق المذكورة وفقاً لمستويات مختلفة وأخيراً يتم التركيز حول دور المدرب الداخلي للوقاية من الضغوط في العمل.

أما الفصل الثالث الذي سيتم تكريسه لدراسة ظاهرة الضغوط في العمل داخل شركة نפטال، وفهمه عبر الاستبيان (التحليل، النتائج، التفسير) الذي وزع على موظفيها وأخيراً محاولة تصنيف وسائل الوقاية من هذه الظاهرة. وفقاً لمستوى التدخل (المنظمة - الموظفين) بمنطق زمني (على المدى القصير والمتوسط). يحتوي هذا البحث على حدود تم تلخيصها بشكل رئيسي في دراسة ظاهرة الإجهاد في العمل في بنية واحدة والعدد المحدود من الاستجابات.

الفصل الأول:

نظرة شاملة حول ضغوط العمل

تمهيد:

يعد موضوع ضغوط العمل من بين اهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها...، لما له انعكاسات سلبية على سلوك الافراد واتجاهاتهم وادائهم في العمل نتيجة التأثير بالمشترات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته، وبالتالي ينعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمات.

كما تعتبر ضغوط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق اهدافها الخاصة معى ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها، حيث ان وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد تأثر سلبا على الاداء الفردي، وبالتالي على اداء المنظمة ككل. لذا يجب ادارتها ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، كما لا يمكن وجود مهنة او وظيفة خالية من الضغوط ولكن حدة هذه الاخيرة من مهنة الى اخرى ومن شخص الى اخر وذلك حسب مصادرها المختلفة في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة لها من قبل الاشخاص.

لذا سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: المفاهيم الاساسية للضغوط

المبحث الثاني: الضغوط في العمل، الاشكال، الاسباب، العوامل

المبحث الثالث: اثار ونتائج الضغوط في العمل

المبحث الاول: المفاهيم الاساسية للضغوط

1- مفهوم ضغوط العمل:

إن تعدد المثبرات البيئية سواء منها الاقتصادية أو السيكولوجية جعلت الإنسان العصر يتأثر بها، ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة او العامة، بل ينتقل الى بيئة العمل، ويتمثل هذا التأثير في حدوث ضغوطا انسانية والتي تجعل الانسان قلق وسهل الاستثارة والانفعال الامر الذي ينعكس على ادائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية والجسدية، وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على تاريخ ضغوط العمل، تعاريف المفهوم، المراحل الرئيسية وكذلك المكونات واعراض الضغط.

1-1/ تاريخ ضغوط العمل:

ترجع كلمة ضغوط stress الى الكلمة اللاتينية stringer والتي تعني يسحب بشدة وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه، وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الأفراد أو أعضاء الجسم أوقواه العقلية.

كما أن الضغوط هي مفاهيم جاءت من الفيزياء وهي بهذا المفهوم تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسم، أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله وتتمثل الضغوط النفسية في القلق، والإحباط، الصراع والنزاع، عدم الارتياح والشعور بالألم... الخ.

1-2/ تعريف الضغوط:

المفهوم الاصطلاحي: اما تعريف ضغط العمل بوصفه مصطلحا اصطلاحيا فقد نشأ في المؤسسات و المنظمات التي تعتمد في تحقيق اهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، حيث يفترض من هذه العناصر ان تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفعالية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على اكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى اولئك المهنيين ومؤسساتهم في تقليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة الا ان هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعورا بالتوتر، وتكمن خطوة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بالصورة الية تفنقر الى الاندماج الوجداني و التشاؤم، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار.¹

ومع ان المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل يكاد يكون واضحا و سهل الفهم، الا ان الباحثين اختلفوا في التواصل الى تعريف لمعنى الضغوط متفق عليه، حيث يمثل المفهوم الاجرائي لضغط العمل لدى الباحثين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع انماطاً مختلفة من الاتجاهات، زفي ذلك مثلا نرى تعريف بعض الباحثين لضغوط العمل بانها:

¹ عسكر علي، "مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16، العدد4، الرياض، ص65، 1988.

- انعكاس سلبي وضار على صحة الانسان النفسية و العضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل و التي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الاحيان.²
- الجانب النفسي و التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها، تفوق طاقته وامكانيته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه.³
- تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محدثا اختلالا نفسيا كالتوتر او الاحباط او اختلالا عضويا كسرعة ضربات القلب او ارتفاع ضغط الدم.⁴
- الضغط هو الحالة النفسية و الجسمية كاستجابة لعدم قدرة الفرد على اتمام الاعمال المكلف بها وفق امكانيته الذاتية⁵
- رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل والتي تجعل الفرد يشعر بالقلق او التوتر.
- تلك المصادر السلبية لبيئة العمل و التي تضغط على الفرد وتحول دون ادائه لعمله بفاعلية وكفاءة وتجعله غير راضي عن عمله.⁶

حسب كويك: الضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية، فأى متطلبات سواء كانت طبيعية و فسيولوجية أو نفسية تعد من برامج العيش والحياة تعرف بأنها مثيرات ضاغطة، واستجابة الضغوط تظهر كنتيجة لتفاعل الفرد ورد فعله للمثيرات الضاغطة.

ويعرف مفهوم الضغوط على أساس أنه المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية، وفي الواقع هناك تعريفات عديدة للضغوط بجانب التعريفات التي أوردناه هنا، ولكن أغلب التعريفات تذكر أن الضغط يتسبب بواسطة مثير خارجي وذلك المثير تنكح أن يكون مثيرا ماديا أو نفسيا، والفرد عادة ما تكون لو استجابة ما لذلك المثير، وعليه فالضغط هو قابلية الفرد للتأقلم والاستجابة مع المثير الخارجي الذي يضع مطالب نفسية ومادية تفوق طاقة الفرد للاستجابة لتلك المطالب.

حسب العالم سلاي: فعرف الضغوط على أنها " أمراض التكيف " والضغوط هي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد الى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى الى تناسيها.⁷

حسب عسكر: الضغط هو "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهه لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له"، وأشار إلى ضغط العمل بأنه يعكس التوافق الضعيف بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، والى انه يحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدراته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئا كبيرا عليه، فمتغيرات المحيط هي التي تسبب ضغط العمل.

² الخضيرى، ظاهرة الادارية "ظاهرة الاسباب و العلاج" مكتبة مدبولي "قاهرة" مصر، ص21، 1991.

³ العدلي محمد ناصر، "السلوك الانساني"، معهد الادارة العامة، الرياض، ص243، 1995.

⁴ هيجان عبد الرحمان احمد، "التدريب النسائي"، مداخل تطويرية لتعزيز الادوار القيادية للنساء في المنظمات الاعمال العربية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 91، ص37، 1991م.

⁵ حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص285.

⁶ العتيبي جابر، "ادارة الصراع و الازمات وضغوط العمل"، دار العلوم للتوزيع والنشر، ص34، 1997م.

⁷ فرح ياسر أتزد "إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل"، ص1، 2008.

حسب سيلافي وآخرون: ضغوط العمل "هي تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي لدى الفرد وتنتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".⁸

إن الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسدي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور الضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم مع المحيط وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة.

من المعروف بأن ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض كم زائد من التعب والقلق على العاملين، ويترتب على هذا درجة عالية من التوتر والضيق والارهاق، بحيث يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منها.

حسب العالم براون: فعرف ضغوط العمل على أنها "استجابات نفسية وجسمية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".⁹

وبصفة عامة يمكن تعريف ضغوط العمل على انها:

"حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرات الفرد على الاستجابة لتلك المتطلبات"¹⁰

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان:

ضغوط العمل هي مجموعة من الانعكاسات السلبية والضارة على صحة الانسان النفسية والجسدية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في حياة العمل.

الضغط هو الحالة النفسية والجسمية كالأستجابة لعدم قدرة الفرد على اتمام الاعمال المكلف بها وفق امكانيته الذاتية.

الضغط هو رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل و التي تجعل الفرد يشعر بالقلق او التوتر و لذلك فان الاجهاد حالة من الاختلاف و عدم كفاية المطالب، و الفكرة لديه من امكانيته بالقدرة على الاجابة.

الضغط يأتي من عدم التوازن بين الادراك والتقييم.

الضغوط هي حالة اختلاف، عدم كفاية، بين المطالب التي يراها في الموضوع والفكرة التي يملكها حول إمكانياته في الإجابة.

• القيود التي نشعر أننا نوجهها.

• الموارد الداخلية والخارجية المتاحة للتعامل معها.

وفقا للتعريفات السابقة التي تناولت ضغط العمل يتضح لنا ان ضغط العمل في المؤسسات ماهو الا نتيجة لبعض المواقف الضاغطة التي يتعرض لها الافراد في حياتهم العادية او العملية، والتي تؤثر على ادائه سلبا او

⁸ ميسون سليم السقا "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار" رسالة ماجستير ادارة الاعمال، ص9، 200

⁹ عيسى ابراهيم المعش، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم الإدارية، قسم ادارة الأعمال الاردن، ص1، 2009

¹⁰ المنظمة العربية للتنمية الإدارية مرجع سبق ذكره ص 1

ايجابا، نتيجة لاستجابتهم لها، وهذه الاستجابة تختلف من فرد الى اخر بحسب الفروق الفردية بينهم وبحسب انواع المثيرات التي يتعرضون لها، اي ان ضغط العمل يعكس التوافق بين الفرد و المواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، ويحدث ضغط العمل في المواقف التي يدرك فيها الفرد ان قدرته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئا كبيرا عليه.

المبحث الثاني: الضغوط في العمل، الاشكال، الاسباب، العوامل

1- عناصر الضغوط:

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية بي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:¹¹

- **عنصر المثير:** هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط.
- **عنصر الاستجابة:** هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.
- **عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

الشكل 1: العلاقة بين عناصر الضغط:



المصدر: فاروق عبده قليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص306.

¹¹ فاروق عبده قليه، السيد محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، ص306، 2005.

و هناك من يضيف عنصرين اخرين لضغوط العمل هما عنصر الادراك و عنصر الفروق الفردية و يمكن توضيحهما كما يلي:

عنصر الإدراك : "يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد " فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الافراد، كالسن، الجنس، الخبرة...الخ، لقد اثبتت بعض الدراسات ان للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.

ومن خلال ما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدرا لها، وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الافعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

2- مراحل الضغط:

تعرف ضغوط العمل بانها عبارة عن مجموعة من التفاعلات التي تحدث خلال عدة مراحل يمر بها الفرد حتى يظهر اثر تلك الضغوط عليه.

وقال هانس سيلاي، ويقال إن الفرد في حالة من التوتر عندما يكون غير قادر على الاستجابة بشكل كاف أو فعال للمؤثرات التي تأتي من بيئته لذلك.

يستخدم سيلاي مصطلح "متلازمة التكيف العام" لوصف استجابة الجسم البشري للإجهاد الذي يحدث في ثلاث مراحل:

1-2/ مرحلة الإنذار: هو رد فعل الجسم على الضغط. يقسم سيلاي استجابة الإنذار إلى صدمة وصدمة. الصدمة هي حالة المفاجأة في العدوان المفاجئ. يمكن أن تتجلى الصدمة من خلال تسارع معدل ضربات القلب. زيادة في عمق التنفس، ارتفاع ضغط الدم أو انخفاض ضغط الدم، زيادة قوة العضلات، إلخ. يعتمد حجم مرحلة الصدمة بالدرجة الأولى على درجة التهديد والبيئة وخصائص هذا الموضوع.

هذه المرحلة يمكن أن تستمر من بضع دقائق إلى 24 ساعة. ثم يتبعها صدمة مضادة تسترد فيها المنظمة نفسها من خلال وضع وسائل دفاعها.

وبعبارة اخرى هي المرحلة التي يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد او التحدي الذي يركبه بإفراز هرمونات من الغدد الصمت ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

2-2/ مرحلة المقاومة: عندما تستمر مرحلة الإنذار، يدخل الجسم مرحلة المقاومة حيث يتفاعل ويطور استراتيجيات لمقاومة العدوان. ولذلك فهي محاولة للتكيف مع الوضع من أجل التعامل مع الضغوطات.

ويرافق هذه المرحلة زيادة إفراز الهرمونات القشرية الكظرية التي تجعل من الممكن مكافحة الإجهاد الذي يشعر به المريض.

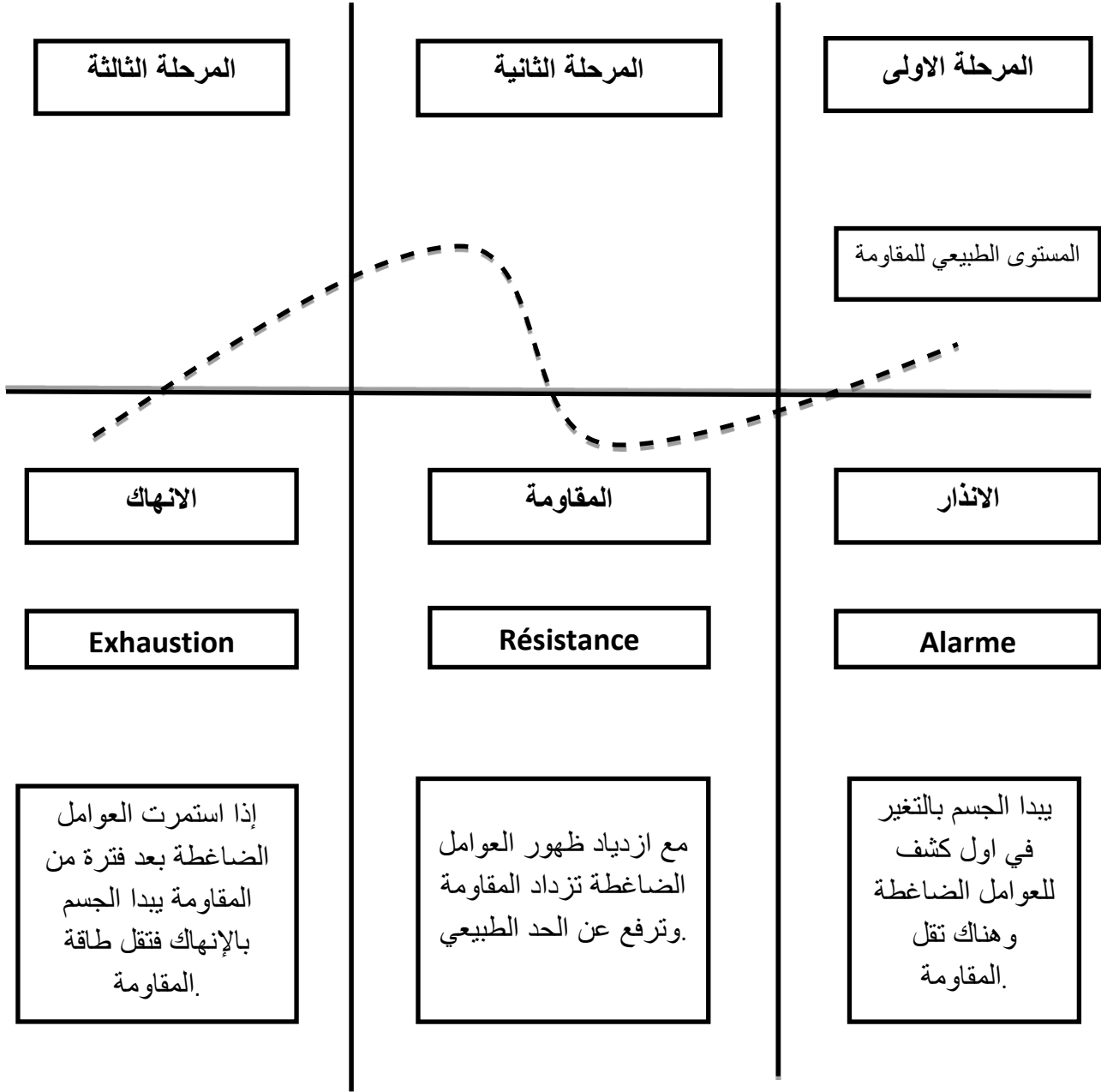
وبعبارة اخرى، تأتي مرحلة المقاومة بعد الصدمة الاولى ينتقل الفرد الى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم اصلاح اي ضرر او اذى نتج من الصدمة الاولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فاذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فان اعراض الضغط تزول.

2-3/ مرحلة الانهاك

تحدث هذه المرحلة عندما يتعذر على الجسم التكيف مع الضغوط ودعمه. يتم استهلاك جميع الاحتياطات من الجسم. وتستقر الدفاعات المتقدمة والمقاومات والتوترات إلى الإرهاق؛ فهي تتميز بالإرهاق والقلق والاكتئاب الذي قد يظهر بشكل منفصل أو في وقت واحد.

وعبارة اخرى تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها لفترة طويلة، فان طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهد، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد للأمراض، الضعف وارتفاع ضغط الدم والقرحة والازمات القلبية وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة، فعقل وجسم الانسان له حدود للتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الانذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر ارقا في عمله وحياته. وازدادت قابليته للأمراض البدانة والامراض النفسية ويوضح الشكل التالي هذه المفاهيم بشكل مبسط:

الشكل 2: مراحل الضغط



ويتضح مما سبق ان مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي الى المرحلة التالية لا يمكن الوصول الى ادائها الا بالمرور على ما سبقها من مراحل و هذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش بها الفرد و وضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

3-انواع ضغوط العمل:¹²

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

3-1/ وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الضغوط الإيجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإتكاب على كمية وجودة الإنتاج.

الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي ... الخ.

¹² شاطر شفيق "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية" رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص79، 2010

3-1-1/ المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية:

الجدول رقم 1: المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية:

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

المصدر: ابو العلا محمود صلاح الدين, ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي, دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة كلية التجارة, جامعة الاسلامية, 2009, ص 1

3-2/ وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة.

الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

الضغوط المتوسطة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه ... الخ.

الضغوط الشديدة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة ... الخ.

3-3/ وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء ... الخ.

الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و / أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر ... الخ.

الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة ... الخ.

4-مصادر ضغوط العمل:¹³

4-1/ المصادر الأساسية لضغوط العمل:

إن الضغوط كما عرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، فإن ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية، والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط من بينها:

المصادر التنظيمية: يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أي منظمة وهي: المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي، مستوى الفرد.

المستوى التنظيمي: أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة إيجابية ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب ومشكلات صحية... الخ، وقد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كل وظيفة على حدى مثل التنوع، وحرية اتخاذ القرارات، وعلاقتها بالنتائج المرتبة على الضغط النفسي.

مستوى الجماعة: من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات وبينها وبين بعضها، فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط تشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار، ونشاطات الجماعة والتي تولد الضغوط بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعات أو عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.

المستوى الفردي: تعد كثير من العوامل المذكورة سابقا للضغط على المستوى الفردي.

ويمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية:

-خصائص العمل المادية

-الغموض الوظيفي

-حمل العمل الزائد

-ثقافة وقيم العمل السائدة

-الهيكل التنظيمي.

¹³ صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك الفعال في المنظمات" الطبعة الأولى، ص184، 1992

4-2/المصادر الشخصية: تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية الفرد وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد تمكن أن تولد الضغط، و قد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد و عاداته الاجتماعية وحياته الخاصة ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادي للتوافق. وتمكن تلخيص هذه المصادر في النقاط التالية:

نمط الشخصية

التوافق بين الفرد والوظيفة

الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية

مرحلة النمو الوظيفي.

4-3/ المصادر البيئية:

من الممكن أن تكون للبيئة تأثيرات متعددة وشائكة سنجد منها مصادر داخل وخارج مكان العمل.

تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها، يمكن أن يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا ونزولا، الضغط النفسي فمع الظروف الاقتصادية سيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شبهها. أما المصادر الداخلية فقد تضاعف أو تخفف من حدة الضغط، تولد عملية الدمج أو الضم المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل تغييرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب، على أن التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت وقد تشمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر أخرى للضغط ترتبط بالصحة والسلامة تقتضي الحوادث والمصانع وتتسبب في عدد غير محدود من الإصابات كما أن هناك قلقا متزايد حول آثار طويلة وقصيرة المدى.

وتوجد مصادر أخرى لضغوط العمل تنقسم إلى قسمين: مصادر تنبع من الحياة السيئة للحياة ومصادر في الوظيفة.¹⁴

4-1-1/ مصادر الضغوط التي تتبع من الأحداث السيئة للحياة والتي يطلق عليها life stress والتي تشمل ما يلي:

وفا أحد الزوجين أو الانفصال

الفصل من العمل أو التغييرات والتعديلات في العمل أو التقاعد

الزواج أو الحمل للسيدات أو التغييرات في صحة الفرد

التغييرات في الأحوال المالية أو الديون المرتفعة

التغييرات في الأنشطة الدينية (مثل حلول شهر رمضان) أو التغييرات في الأنشطة الاجتماعية

الانتهاكات المحدودة للقانون.

¹⁴ ضغوط وصراعات العمل مرجع سبق ذكره ص 6

4-1-2/ مصادر الضغوط في الوظيفة والتي يطلق عليها job stress

طلبات الوظيفة: حيث تتعرض بعض الوظائف بصورة أكثر من غيرها للأحداث الضاغطة

تعارض الدور: حيث أن الضغوط تأتي من تعارض الطلبات على الوظيفة الواحدة

غموض الدور: ويحدث هذا عندما يكون الأفراد غير متأكدين من أحداث أو أمور والموقع كيفية تقسيم أوقاتهم بين الواجبات الوظيفية

زيادة أو قلة العبء: هناك نوعين من زيادة عبء العمل احدهما كمي والآخر نوعي فالأول يحدث لاعتقاد العاملين بأنهم يفتقدون المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة كذلك يتبين أن عبء العمل المنخفض يؤدي للضجر والملل وقد يكون كمي أو نوعي، العمل المتدني الكمي يشير للشؤم الناتج عن أداء أعمال قليلة مع وجود متسع من الوقت، أما عبء العمل المتدني النوعي فيشير إلى غياب الوقف الفعلي المصاحب لكثير من الأعمال الروتينية المتكررة

المسؤولية عن الآخرين: يكون الشخص مسؤولاً عن الاتصالات والتحفيزات والعقوبات والمكافأة واتخاذ القرارات والتوسط في الخلافات... الخ كلها طلبات تساهم في العبء الإجمالي الملقى على المدير أو الرئيس

الافتقاد إلى التأييد الاجتماعي في العمل

تقييم الأداء المنخفض والذي يتم بواسطة الرؤساء المباشرين

البيئة المادية السيئة والتي قد تتسم بالحرارة أو الضوضاء أو الإضاءة الضعيفة

الضغوط المتولدة من التغيير بما يحمله من عدم تأكد للشخص.

وهذه كلها تمثل مصادر للضغوط.

المبحث الثالث: اثار ونتائج الضغوط في العمل

العاملون الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من الآثار السلبية التي تتركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن تباينت الاستجابة من فرد لآخر. وهذه الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المنظمات، لاسيما إذا كانت ذات أوجه سلبية تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتكلف خسائر مالية طائلة تحسب على المؤسسات من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجة الأمراض الناجمة عنه. لذا يمكن تقسيم اثار ضغوط العمل الى اثار سلبية واخرى ايجابية.

1- الاثار الايجابية:

ان العديد من المنظمات ان لم يكن جميعها تنظر الى ضغوط العمل على انها شر محض يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير ذلك اذ ان لضغوط العمل اثارا ايجابية مرغوب فيها الى جانب السلبية غير المرغوب فيها، ومن ان اهم الاثار الايجابية المترتبة على ضغوط العمل تتمثل في الاتي.¹⁵

- قد تؤدي ضغوط العمل الى اقتراب وتلاحم الزملاء مع بعضهم لمواجهتها، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وهو ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة وتحقيق الاداء المتميز.
- وقد تؤدي ضغوط العمل الى اقتراب وتلاحم الزملاء مع بعضهم لمواجهتها، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وهو ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة وتحقيق الاداء المتميز.
- قد تؤدي كذلك الى تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقية زملائه من اجل التعاون في مواجهة تلك الضغوط او الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- وجود ضغوط العمل قد يزيد احساس الفرد بالتحدي، وهو ما قد يؤدي الى تنمية المعارف لدى الفرد واثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة في القيام بالعمل.
- قد يؤدي الى زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءتهم في اداء الاعمال الموكلة إليهم.
- قد تؤدي ضغوط العمل الى اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين في المنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد توجد تحديات متعددة في العمل يجب مواجهتها لتحقيق اهداف المنظمة ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الافراد وكفاءاتهم ومستوياتهم المهنية والعملية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة.

¹⁵ فاروق عبده، السيد محمد، عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ط1. للنشر والتوزيع. الاردن، ص309، 2005.

- قد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة ضغوط العمل الى زيادة تركيز الفرد في العمل والتركيز على نتائج العمل مما يؤدي للشعور بالإنجاز والمقدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة والتغلب على ضغوط العمل.

2- الاثار السلبية:

يترتب على الاحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الاثار السلبية الضارة للفرد والمؤسسة ومنها ما يلي:

2-1/ اثار الضغوط السلبية على الفرد: وتنقسم الى:

2-1-1/ الاثار السلوكية: من بين الاثار السلبية التي تترتب عن احساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغييرات في عاداته المألوفة وانماط سلوكه المعتاد، وعادة ما تكون التغييرات الى الاسوء وذات اثار سلبية وضارة سواء في الاجل القصير او الاجل الطويل ومن اهم تلك التغييرات:¹⁶

- الزيادة في التدخين: نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط.
- العنف وانتهاك الانظمة: ان الكثير من الضغوط تعود الى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.
- عادات الاكل والشرب: لقد تبين ان الضغوط تترك اثارا على الفرد من حيث رغبته في الاكل سواءا كان ذلك بفقدان الشهية او زيادة في الاكل.
- العدوانية والتخريب.
- اضطرابات النوم: يعد النوم من أكثر الامور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل أحد انواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الارق والكوابيس والنعاس النهاري.

2-1-2/ الاثار الفسيولوجية: ان استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدي الى ارتفاع مستوى الضغط لديه، و زيادة الضغط بدوره يترتب عليه تدهور في صحة الفرد في حين ان انخفاض مستوى الضغط لدى الفرد يصاحبه صحة جيدة، و قد كشفت العديد من الدراسات ان هناك علاقة قوية بين الضغط المهني و الاضطرابات الفسيولوجية كما اوضحت نتائج البحوث الطبية ان اكثر من 50% من الامراض التي يواجهها الفرد ترتبط اصلا بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته، و تتمثل اهم الامراض التي تتركها الضغوط المهنية في امراض القلب و سكر الدم، و الصداع النصفي و الام الظهر، و ارتفاع ضغط الدم، و قرحة المعدة و غيرها من الامراض العضوية الاخرى التي يطلق عليها امراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى.

2-1-3/ الاثار النفسية: ان تزايد احساس الفرد بالضغوط في العمل يترتب عليه حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقتة مع الاخرين.

¹⁶ ابو العلا محمود صلاح الدين، "ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي"، دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة كلية التجارة. الجامعة الاسلامية، ص12، 2009.

ومن اهم تلك العراض النفسية ما يلي: الحزن والكآبة والنظر الى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الاخرين، عدم القدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، الشرود واللامبالاة.

ويمثل القلق او استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعا لدى الافراد الذين يعانون ضغوط العمل وهي الاستجابة تقود الفرد الى العجز في التركيز والانتباه والى حدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية ايضا.

بعد استعراضنا لتصنيفات اثار ضغوط العمل على الفرد الاكثر شيوعا بين الباحثين، نشير الى ان هناك من العلماء من اوضح ان لهذه الضغوط اثار اجتماعية تتمثل في الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي الى الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء اليه و انما يتحول الى انسان غريب عنه، و يؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة و في مواقف اخرى دون مستوى الكفاءة او الفعالية المطلوبة و من الاثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الاسرية و العائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية و العجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب او اصدار اوامر صعبة او فرض السيطرة، الامر الذي قد يؤثر في العلاقات الزوجية او الاطفال و قد كشفت احدى الدراسات ان الضغوط الناتجة عن التربية و الظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الاسري و عدم الانتباه و الجمود و التصلب في العلاقات و الشعور بالعزلة الاجتماعية.¹⁷

2-2 / اثار الضغوط على المنظمة:

تعكس الضغوط التنظيمية اثارا سلبية على الفرد وعلى المنظمة معا، وعن اهم الاثار الضارة للضغوط التنظيمية على المنظمة ما يلي:¹⁸

2-2-1 زيادة معدلات الغياب: ويقصد به انقطاع العاملين عن العمل على الرغم من حاجة العمل لهم مما يجعل ايام التغيب هذه بمثابة وقت ضائع، مع عدم احتساب ايام الاجازات ضمن الانقطاع ولرصد الظاهرة يستلزم ذلك عادة وجود سجلات توثق جميع حالات الغياب حسب الافراد، حسب الايام، حسب الاسباب وحسب الاضرار الناجمة عنها.

وتحرص المنظمات والمؤسسات على خفض معدلات الغيابات من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها وتحليل معدلاتها واسبابها والاشخاص الذين يتسببون في مضاعفتها، ويعتبر الغياب وترك العمل من الاشكال المناسبة للعمال للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عالي من الضغط.

2-2-2 / زيادة معدلات دوران العمل: ويقصد بدوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول الى المنظمة او بالخروج منها وسواء كان الخروج بمحض الارادة او التسريح او النقل او الفصل.

2-2-3 / عدم الرضا الوظيفي: يرتبط الرضا الوظيفي بالتوقعات الفردية عن العمل والمنظمة التي ينتمي اليها الافراد ومن خلال اشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية التي كلما انخفض اشباعها من خلال عمله

¹⁷ الاسطل، مصطفى رشاد، "الذكاء العاطفي و علاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية"، الجامعة الاسلامية، غزة، ص73، 2010
¹⁸ القرشي، ماجد فهد سعود، "ضغوط العمل و اثارها في دوران العمل للعاملين، جامعة نايف للعلوم الامنية"، المملكة السعودية، ص28-30، 2010

شعر الفرد بالإحباط الوظيفي خاصة عندما تزداد حدة الضغوط لديه زيادة ملحوظة، مما قد يؤدي الى تعطل العمل وعدم استمرارية العامل في الاداء حتى يصل الى مرحلة متدنية، بسبب زيادة الضغوط التي يواجهها في العمل وبذلك يمكن القول انه كلما زاد الرضا الوظيفي عن العمل قلت الضغوط.

2-2-4/ ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات: تعتبر الشكاوى والتظلمات من أبرز الظواهر السلوكية التي تؤثر على المنظمات، وان كانت اقلها ظهورا في الدلالة على ضغوط العمل، حيث انها تمثل السلوك المتطرف للأفراد في الاستجابة لضغوط العمل، فالشكاوى تمثل تظلم الموظف او العامل بشأن أحد جوانب العمل الذي يقوم به او بسبب مضايقة الزملاء او سوء معاملة الادارة. ان الشكاوى بصفة عامة تعتبر مؤشرا على مدى قدرة الادارة او المدير على معالجة المشاكل لاتي يعانيتها العاملين في العمل والتي قد تكون لزيادة الضغوط عليهم، كذلك فان الشكاوى من الممكن ان تمثل مؤشرا على عدم رغبة العاملين على العمل في المنظمة ورغبتهم في النقل الى مواقع اخرى أفضل في بيئة العمل، وقد تتطور الشكاوى وتصبح أكبر حدة وخطورة، وذلك عندما يشعر الافراد انها لم تجد نفعا ولم تحل متاعبهم في العمل. حيث يدفعهم هذا الاحباط الى اللجوء الى العنف وارتكاب الحوادث.¹⁹

3-اعراض الضغوط:

يمكن الكشف عن العديد من الأعراض من قبل من حولنا. يحدد الجدول التالي بعض الأدلة التي يجب مراقبتها من حيث عادات نمط الحياة في جوانب متعددة:

الجدول رقم 2: اعراض الضغوط

الاعراض	الجناح
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حالة الاكتئاب ▪ القلق ▪ التعب ▪ الارهاق 	نفسي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الم عضلي ▪ اضطرابات جلدية ▪ ضعف الجهاز الهضمي ▪ اضطرابات القلب والاعوية الدموية ▪ الاضطرابات التناسلية 	جسدي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التدخين والتسريب في الكحول ▪ اضطرابات الشهية ▪ مشاكل جنسية ▪ فقدان الوزن الزائد أو الكسب 	السلوكية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارتفاع ضغط الدم ▪ ارتفاع معدل ضربات القلب ▪ الصداع النصفي ▪ صعوبة في التنفس 	فسيولوجي

المصدر: من اعداد الطالبة.

¹⁹ الاسطل مصطفى رشاد، "الذكاء العاطفي و علاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية"، الجامعة الاسلامية غزة، ص76، 2010

4- عوامل الضغوط:

يصف الجدول التالي الضغوطات في العديد من السياقات: الحياة المهنية، الحياة الشخصية والعائلية، والحياة اليومية.

الجدول 3: عوامل الضغوط

المجال	الأشخاص تحت الضغط
الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الضغط ▪ النتائج ▪ الإدارة ▪ أهداف عالية ▪ العمل الزائد ▪ النزاعات ▪ عدم الاعتراف ▪ الأداء ▪ إعادة الهيكلة
الحياة الشخصية والعائلية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الصعوبات الزوجية ▪ الطلاق ▪ الصعوبات مع الاطفال ▪ العزلة ▪ صعوبة مع الوالدين والاصهار ▪ الحداد
الحياة اليومية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رحلات ▪ المشاكل المالية ▪ مشاكل السكن ▪ المضايقات اليومية ▪ المشاكل الصحية
الأشخاص تحت الضغط النفسي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم القبول ▪ طلب المساعدة ▪ اتخاذ القرار ▪ عدم الثقة بالنفس ▪ تقديم الراي ▪ الكمالية

المصدر: من اعداد الطالبة.

نلاحظ أن كل سياق معروض في الجدول له ضغوط خاصة به أو الحاجة إلى تعميق عملنا من خلال التركيز على الضغوط في العمل.

الخلاصة

توجد العديد من الظروف التي يمكن ان تمارس دورها كعوامل وسيطة لنقل ضغوط العمل سواء التي تتعلق بالفرد العامل نفسه او تلك التي تربط بالسلوك او العوامل التنظيمية، كما تتعدد الاثار الناتجة عن ضغوط العمل فمنها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الافراد العاملين ويؤثر بالسلب على ادائهم ومستوى الابداع لديهم، ومنها ما يقع على المؤسسة ويؤثر عليها.

ومن بين الاخطاء الشائعة في الوقت الراهن هو البحث عن طرق لتسيير الضغوط من خلال الاسباب التقليدية لهذه الظواهر السلبية مثل: نقص التكنولوجيا، عدم كفاية التعليمات بالإضافة الى عوامل اخرى محتملة لهذه الظواهر، دون دراسة ومعرفة الاسباب و المصادر الحقيقية المؤدية لظهورها، وعليه يمكن للشركة ان تخفف من ضغوط العمل الناشئة من خلال الوسائل والطرق المناسبة، لذلك اصبح اجباريا على الشركات وضع اساليب، طرق، واستراتيجيات تهدف الى التقليل من ضغوط العمل و التقليل من الاثار السلبية.

الفصل الثاني:

طرق تسيير ضغوط العمل ووسائل الوقاية

تمهيد:

تأثير الضغوط في المنظمات المنصوص عليها بوضوح، ويرجع ذلك الى حقيقة ان عالم العمل قد شهد تحولا عميقا يرتبط بتكثيف الذات، التغييرات التنظيمية واخيرا التغييرات في قطاع الاعمال، من الضروري الان وضع نفسك من حيث الرعاية والتدخلات داخل المنظمات لمساعدة الموظفين على التأقلم مع الاجهاد وتجنب اي مشاكل تتعلق بالصحة والسلامة وتتعلق بالعمل. على الرغم من ان هذه التدخلات المختلفة تجلب بلا شك بعض القيمة المضافة، غالبا ما تظل غنية بالمعلومات بطبيعتها وتعتمد على الافراد من منظور ادارة الجسم للتوتر الناتج عن الاجهاد بشكل عام في مكان العمل.

لذلك سيتم تخصيص الفصل الثاني للطرق المختلفة للإدارة والوقاية في العمل. سيكون لدينا ثلاثة اقسام: الهدف الاول هو تحديد طرق الوقاية، الثانية تخدم وسائل الوقاية وخطة العمل التي ستوضح، ثم أبرز اخر دور، المدرب الداخلي للوقاية من الاجهاد في العمل.

لذا سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: الحد من الضغوط في العمل

المبحث الثاني: خطة العمل ووسائل الوقاية

المبحث الثالث: المدرب الداخلي

المبحث الاول: الحد من الضغوط في العمل

1- الحد من الضغوط في العمل:

يتطلب تواطؤ ضغوط ظاهرة الضغوط في العمل انشاء وسائل الوقاية، بالنظر الى اثاره الضارة التي تم ابرازها في الفصل السابق.

1-1/ منع الاجهاد في العمل:

اصبحت ظاهرة الضغوط في العمل أكثر انتشارا في جميع قطاعات النشاط. وفي هذا الصدد، يجب اعداد عملية الوقاية الجماعية للتعامل مع هذه المشكلة، والتي تؤثر على الكثير من الموظفين، يتمثل نهج الوقاية هذا في الحد من مصادر الاجهاد في المؤسسة عن طريق التدخل بطريقة مستهدفة على المنظمة، العلاقة الاجتماعية وظروف العمل.

1-2/ انواع مختلفة من الوقاية:

يمكن اتخاذ العديد من الإجراءات الوقائية لمنع مشاكل الضغوط المرتبطة بالعمل. هذا الاحترام يمكن إنشاء نوعين من الأنشطة. أولاً تلك التي تركز على التنظيم وبيئة العمل؛ ثم ركز هؤلاء في المقام الأول على الشخص الذي يعالج المزيد من عواقب الضغوط في العمل. يمكن تمييز ثلاثة أنواع من الوقاية داخل المنظمات:

1-2-1/ الوقاية على المستوى الابتدائي:

في سياق الوقاية الأولية (الوقاية عند المصدر)؛ يتعلق الأمر بالتعامل مع عوامل تعزز الإجهاد، مثل أصوله في المنظمة. يمكن أن يكون هدف التدخل بنفس قدر التنظيم في هيكله وأدائه لتحسين إدارة الضغوط أو واجهة موضوع / منظمة.

- بطريقة تفاعلية، يمكن وضع التدخل على تعديلات بيئة العمل أو هيكل المنظمة.

- على نحو استباقي، يجب إنشاء بيئة عمل خالية من قيود الضغوط أو على الأقل لتعزيز هذا النوع من البيئة الوقائية مقدما.

1-2-1-1/ استراتيجيات الوقاية الأساسية الرئيسية: الاستراتيجيات هي كما يلي:

• **عقد اجتماعات منتظمة للفريق:** يمكن أن تكون اجتماعات الفريق فرصة للتبادل، وبالتالي تحسين العلاقات بين الموظفين والرئيس. كما يمكن استخدامها للتعرف على العمل المنجز والجهود المبذولة. كما أنها تمثل فرصة لتذكّر أو توضيح أدوار ومهام كل منها، وبالتالي المساهمة في تقليل الغموض وتضارب الدور.

• **تشجيع أسلوب الإدارة التشاركية:** يمكن للمنظمة أن تحقق اللامركزية في عملية صنع القرار وبالتالي زيادة مستوى مشاركة العمال في عملية صنع القرار. هذه الطريقة في فعل الأشياء يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على شعورهم بالانتماء إلى المنظمة.

- إدراك العمل المنجز: يعتبر الاعتراف بعمل الموظفين والمديرين أداة مهمة لتعزيز التوازن النفسي الجيد، يجب أن يتجلى هذا الاعتراف يومياً من خلال إيماءات بسيطة وذات مغزى.
- إنشاء ساعات عمل مرنة: يمكن للمنظمة منح العمال مزيداً من حرية التصرف في إدارة وقت العمل. سيكون من الأسهل عليهم التوفيق بين حياتهم الشخصية والمهنية.
- تحسين ظروف العمل المادية: كلما أمكن، يمكن للمنظمة أن تخفض إلى الحد الأدنى مستويات الضوضاء أو الحرارة أو تعيد النظر في الإضاءة، وعدد العمال في مكان ما، والإمدادات والمعدات المستخدمة، إلخ هذه العوامل تؤثر على المناخ وبيئة العمل ويمكن، بالتالي، تحسين راحة الأفراد ومستوى أدائهم في العمل.

1-2-2/ الوقاية على المستوى الثانوي:

الوقاية الثانوية (أو الوقاية التعديلية) تهدف إلى الحد من العواقب السلبية للإجهاد قبل أن تتخذ أبعاداً أكثر خطورة تتطلب الوقاية من المستوى الثالث. على هذا المستوى، فإن الهدف من هذا المنع هو بشكل خاص الموظف. نحاول الحد من مستوى التوتر في هذا الأخير من خلال تطبيق أساليب فردية أو جماعية مختلفة.

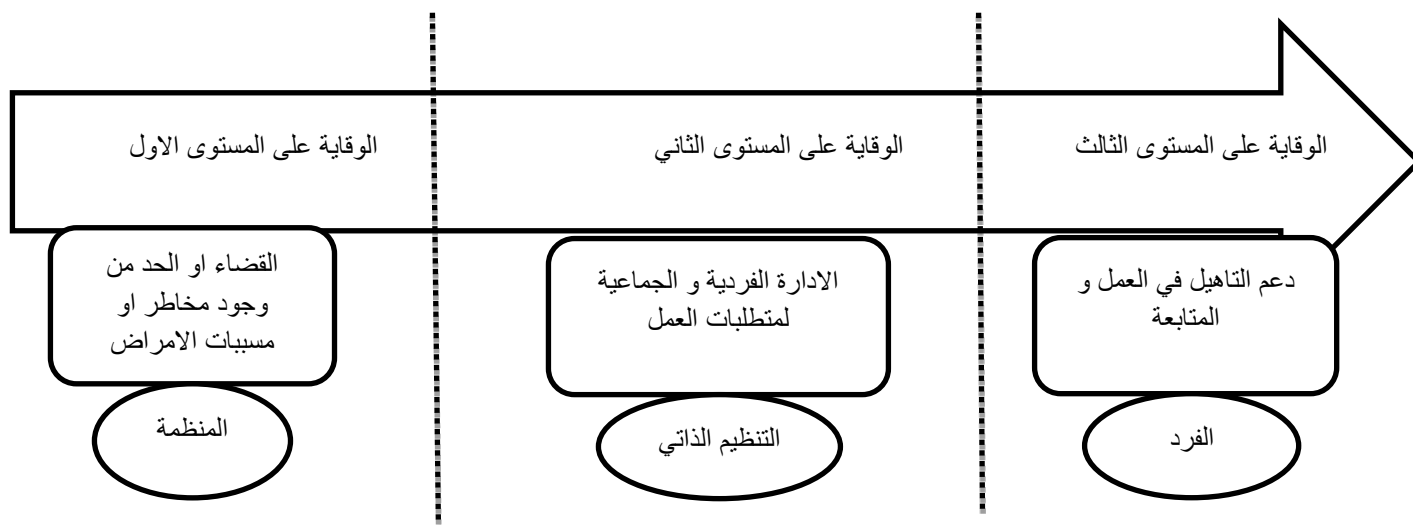
طرق للوقاية الثانوية:

- أنشطة التوعوية: هذه أنشطة بسيطة يمكن أن تعزز الوعي بين العاملين، على سبيل المثال، حلقات العمل أو الحلقات الدراسية حول الصحة النفسية في العمل.
- برنامج تنمية المهارات: هذه هي البرامج التي تقدمها الشركة التي تعزز موارد الشخص للمساعدة على زيادة مستوى مقاومته للحالات التي يمكن أن تسبب مشاكل صحية نفسية في العمل، وهي تشمل عموماً أربعة أنواع من الأنشطة.
- ✓ أنشطة إعادة الهيكلة المعرفية التي تجعل الناس يدركون أنه يمكنهم تعديل تصوراتهم وردود أفعالهم تجاه حالات المخاطر المختلفة من أجل تقليل تأثيرها.
- ✓ أنشطة تعزيز نمط الحياة، على سبيل المثال، حلقات دراسية حول إدارة الوقت، والإجهاد أو الصراع.
- ✓ الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الصحة العامة للأفراد من خلال ممارسة الرياضة البدنية، عادات الأكل الصحية، تمارين لتعزيز النوم المريح.

1-2-3/ الوقاية على المستوى الثالث:

هي وقاية استعجالية تستعمل عندما يكون الموظف يعاني من صدمة عميقة تتطلب معاملة خاصة على شخصه وكذلك تعديل وضع عمله في حالات معينة (تعديل الموقف وتعديل المهمة وإعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات).

الشكل3: الوقاية من الاجهاد



المصدر: من اعداد الطالبة

1-3/ الجهات الفاعلة في الوقاية: المسؤولية الفردية والجماعية

منع الضغوط في العمل ينطوي على إشراك مختلف الجهات الفاعلة. عند القيام بذلك، فإن "صاحب العمل" وبالتالي "رئيس القسم" يتحمل مسؤولية خاصة، وكذلك خارج الشركة:

1-3-1/ مصادر داخل الشركة:

ا-الموظفين والوكلاء:

هم في المقام الأول الجهات الفاعلة الوقائية لأنفسهم وزملائهم. هم في مركز الوقاية كممثلين وموضوعات. فهم يعرفون واقع عملهم وزملائهم، فهم في الخط الأمامي لاكتشاف أولئك الذين يكافحون. يساهم التعاون والتضامن داخل الفريق في الوقاية الأولية بطريقة رئيسية.

ب-مسؤولية رئيس القسم:

ونتيجة للتطورات الأخيرة، يخضع "أرباب العمل" لنفس الشروط من حيث الصحة والسلامة المهنية مثل أصحاب العمل الآخرين، وفقاً للمعايير المحددة على مستوى منظمة العمل الدولية والتي يجب على صاحب العمل "اتخاذ جميع التدابير ضروري لضمان سلامة وحماية الصحة البدنية والعقلية للعمال".

ج-قسم الموارد البشرية:

في مهمتها في إدارة الموارد البشرية، فإنها تضمن جودة العلاقات الاجتماعية وظروف العمل. تقدم العديد من نقاط الدخول لتحديد المواقف الخطرة والتعامل معها، وهي بطبيعة الحال في وضع يمكنها من تنسيق أنظمة الدعم والدعم.

د-ممثلي الموظفين ونقابات العمال:

لديهم دور رئيسي في التنبيه والاقتراح والمشاورة لتطوير الحلول. التفاعل بين الميدان وجميع الجهات الفاعلة المشاركة في الوقاية يساعد على تحديد حالات الخطر ومنعها.

ه-اطباء الوقاية في قسم الموارد البشرية:

وهي ملزمة بالسرية المهنية، ودورها هو منع أي تدهور في صحة العوامل بسبب عملها وبالتالي احتلال مكان مركزي في إدارة الاضطرابات النفسية والاجتماعية.

2-الطرق الادارية لعلاج ومنع ضغوط العمل:

يمكن للمنظمات ان تمارس بعض السياسات التي من شأنها ان تعالج او تمنع ضغوط العمل النفسية ومن بين هذه السياسات نذكر:¹

التطبيق الجيد لمبادئ الادارة والتنظيم: هو اعتقاد المؤسسات الادارية العليا بممارسة مبادئ الادارة والتنظيم بشكل جيد يمكن ان يشيع حالة من الانضباط الاداري والتنظيمي بين المستويات الوظيفية الأدنى.

تصميم وظائف ذات معنى: يمكن للوظائف ان تفقد معناها واهميتها من خلال زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف اي لذة ومنتعة في العمل او عدم الحصول على المعلومات الكاملة عن الاداء والانجاز في العمل وعليه يكون العلاج او الرقابة متمثلة في تصميم او اعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى واهمية ويتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الانشطة والمهام كما تنتج مقدارا مناسباً من السلطة للأداء.

اعادة تصميم هيكل التنظيم: يمكن اعادة تصميم هيكل التنظيم بعد طرق لعلاج مشاكل الضغوط فمثلا اضافة مستوى تنظيمي جديد او تخفيض مستوى الاشراف او دمج الوظائف او تقسيم ادارة كبيرة الى ادارتين أصغر في الحجم او انشاء وظائف مثل (مساعد مدير) يمكنها ان تحل الكثير من المشاكل ويضاف الى ذلك امكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الادارات واعادة تصميم اجراءات العمل وتبسيطها.

نظم المشاركة في اتخاذ القرارات: يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات او البعد عن مراكز اتخاذ القرارات الى الشعور بالغربة وضغوط العمل ويفيد المديرين ان يعيشوا نظم المشاركة في الارباح.

الكشف عن مسببات الضغوط: يمكن للمدير او اخصائي الشؤون الافراد من خلال تيقظهم و حساسيتهم للعمل ان يكشفوا وجود بعض مسببات الضغوط النفسية للعمل, و في واقع الامر يمكن ان نقول ان اشياء كثيرة من حولنا يمكن ان تسبب هذه الضغوط سواء لأسباب انسانية او جسمانية او كيميائية موجودة في العمل, فقد يكتشف احد المديرين ان الضوضاء الموجودة في مكتب المرؤوسين تسبب التوتر و الضغوط لبعضهم وقد يكتشف اخصائيين صناعيين ان الابخرة المتصاعدة من بعض المواد اثناء تخزينها بسبب قلق و اضطراب للعاملين بالمخزن و التعرف على بعض هذه المسببات تمكن المديرين على الاخص و الاخصائيين في ادارة الافراد و الموارد البشرية من ايجاد حلول لها.

¹ احمد ماهر, "سلسلة ابني مهارتك على كيفية التعامل و ادارة ضغوط العمل", الدار الجامعية الاسكندرية, ص128-129, 2004.

الأنشطة العلاجية في مناخ العمل: تسعى المنظمات التي تعرف بتأثير ضغوط العمل على سلوك موظفيها في انشاء أنظمة علاجية لتخفيف هذه الضغوط عن كامل العاملين ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمارين الرياضية وحجرات للتركيز الاسترخاء.

وللإرشاد فوائد هامة للموظف حيث يتم اخبار الفرد بواسطة افراد متخصصين وله وظائف عدة منها:

- النصح بحيث يتم اخبار الفرد بما يجب عمله.
- التأكيد على منح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة مشكلته.
- التحرر من التوتر العاطفي.
- التفكير الواضح في الارشاد يشجع الفرد على التفكير بالصورة أكثر تماسكا.
- اعادة توجيه التشجيع والتغيير الداخلي في اهداف الفرد وقيمه.

كما يتم تصنيف طرق ووسائل الوقاية من الضغوط الى فردية وتنظيمية:

1-2/ الوسائل التنظيمية: يمكن للمنظمة التخفيف من ضغوط العمل على افرادها بما يلي:

- تحليل ادوار الفرد وتوضيحها ليعرف كل فرد دوره.
- اعادة تصميم الاعمال وتحسين جوانب العمل.
- مؤازرة اجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية للفرد من قبل زملائه ورئيسه.
- برامج مساندة العاملين مثل البرامج التجريبية والارشادية.

2-2/ الطرق الفردية لعلاج الضغوط:

- التمارين الرياضية
- الاسترخاء الذي يؤدي الى انخفاض توتر عضلات الفكاهة.
- ازالة اسباب التوتر والتقليل منها وموازنة الاعمال.
- ضبط السلوك ذاتيا وذلك بسيطرة الفرد على سلوكه.

3- ادارة ضغوط العمل:

لا يستطيع أحد ان ينكر ضغوط العمل التي يتعرض لها الافراد العاملون، ومما سبق يتضح ان للضغوط اسباب وعوامل تزيد من حدتها او تخفف منها، ولها كان الباحثون في العلوم الانسانية ملزمون بوضع توصياتهم لمحاولة التخفيف من الاثار السلبية الناتجة عن ضغوط العمل التي يعاني منها الافراد، ولهذا سنعرض الاستراتيجيات المختلفة الفردية والتنظيمية التي تمت صياغتها من قبل عدد من العلماء لإدارة ضغوط العمل وتتمثل فيما يلي:

3-1/ادارة الضغوط على مستوى الأفراد: يقصد بالأسباب الفردية لمواجهة ضغوط العمل الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر او يحد او يدير مسببات ضغط العمل التي تفوق طاقته الشخصية، ان العبرة في ادارة الضغوط لا تكمن في التخلص من هذه الضغوط بقدر ما تتمثل في حسن ادارتها والاستفادة منها.

3-2/ادارة الضغوط على مستوى المنظمة: في الوقت الذي يحاول فيه الفرد العمل على التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها، توجد ضغوط لا يستطيع ان يتحكم فيها او يخفف من اثارها، وهي تلك الضغوط المرتبطة بهياكل المؤسسة وثقافتها، ولهذا كان من الواجب على ادارة لمؤسسة التعرف على العوامل التي تسبب ضغوط للعاملين فيها والعمل على علاجها وفيما يلي عرض لبعض العوامل التي يسبب ضغوط للعاملين فيها والعمل على علاجها، وفيما يلي عرض بعض العوامل:

الممارسة الخاصة بتدعيم الاسرة: ان عدم التزام المنظمة بمبادئ الادارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط الناتجة عن صراع الدور في هذا المجال من خلال بعض الممارسات مثل: المرونة في جدول العمل اليومي، حيث تساعد تلك الممارسات الازواج على اعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من ذلك التعارض.

تغيير هيكل المنظمة واعادة تصميم الوظائف: ان عدم تصميم العمل واعطاء العاملين مسؤوليات أكبر واعمالا ذات معنى مع استقلالية أكبر وزيادة المعلومات، يمكن ان تقلل مستويات الضغوط يسبب كون هذه العوامل توفر للعامل شعورا بالسيطرة على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الاخرين. غير انه ليس كل العاملين يرغبون بإثراء العمل، وبذلك فان عملية اعادة تصميم العمل يجب ان تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الاعمال بمسؤوليات للعاملين الذين تكون حاجتهم للنمو متخصصة.²

تطوير نظم الاختيار و التعيين: وذلك باختيار افراد لديهم قدرة على العمل المطلوب، و كذلك تخفيف اعباء الوظيفة من خلال اعادة تصميم نظم التدريب المتطورة، و خلق نظم عادلة للحوافز، و تقييم لأداء و تنشيط نظم الاتصال و قنواته، و تطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، و الاخذ بأسلوب الادارة الديمقراطية في المنظمة و كذلك تطوير النظم الخاصة باختيار العاملين بحيث يتم انتقاء الافراد الاكثر قدرة على تحمل ضغوط هذا العمل، من خلال وضع شروط جديدة لتوظيف و اعادة تصميم الوظائف، و كل هذه الاجراءات تهدف الى تعديل المواقف المسببة للضغوط في العمل.

العمل على تطوير العلاقات الجيدة بين العاملين: ويكون ذلك بين السلطات الرئاسية، وتوفي سبل التعاون فيما بينهم، وبين المستويات القيادية والرئاسية وبالتالي تخفيف حدة الضغوط التي يواجهها الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها.

تلمس اسباب الضغوط: ويكون من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل في ضوء التطور الذي يشهده المجتمع والعمل على مواجهتها قبل استفحالها.

المشاركة و فرق العمل: لكي تساعد المنظمات افرادها في التغلب على الضغوط التي يواجهونها فإنها تعمل على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة، اذ يمكن إذا وفرت الادارة شروط نجاح العمل الجماعي من حسن اختيار الافراد المشاركين، وتنسيق مجهوداتهم، وتحفيزهم وتدريبهم، و اتاحة الفرص لهم لتقديم مساهماتهم، ان تحقق مزايا عديدة على مختلف المستويات.

² جرينبرج رجي رالد و بارون، ترجمة الرفاعي، رفاعي سيوني، "ادارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر الرياض، ص271، 2004.

تحسين ظروف العمل المادية: تعد ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء، والحرارة، والرطوبة والتلوث، مصدر من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها وإذا ما ارادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من اثار هذه الضغوط عليها توفير البيئة الملائمة للعاملين وذلك عن طريق:

- تكيف اصوات الاجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتلائم مع مستوى السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد.
- الحرص على استغلال النوافذ لتصميم مباني وخاصة في البلاد المشمسة، ذلك لان النوافذ لا توفر الضوء فقط ولكن تسمح للعينين بان تكون على اتصال بالبيئة الخارجية، مما يزيد من متعة الشخص ويجدد نشاطه.
- تحديد المخاطر المترتبة عن التلوث الناجم عن استخدام الاجهزة او الموارد في بيئة العمل، على ان يتم تزويد الافراد بأساليب الوقاية والامن الصحي.
- القيام بتدريب العاملين على الاجهزة والمعدات الجديدة، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للعمل، فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل ان يكونوا اقل عرضة للضغوط، وبالتالي أكثر إنتاجاً.³

الارشاد: يهدف ارشاد الموظفين الى تحسين صحة و سلامة الموظف عقليا و نفسيا، بحيث يشعر الفرد بارتياح اتجاه نفسه، اتجاه الاخرين، و بانه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، كما يمكن للإرشاد ان يتم من خلال اشخاص متخصصين او غير متخصصين، فقد يتم من خلال اخصائي في شؤون العاملين او الرئيس المباشر للموظف، على ان يتم بصورة سرية و مكتومة بحيث يشعر الفرد بحرية التحدث و الافصاح عن مشاكله و ظروفه الشخصية، لان الارشاد ليس مقتصرًا على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل مشاكل الحياة الخاصة التي قد تؤثر على ادائه و يهدف الارشاد هنا الى مساعدة الافراد على تطوير الحالة الذهنية و العقلية الى الافضل، بحيث تنمو لديهم ثقة بأنفسهم، و يزداد فهمهم لأنفسهم و لمنظمتهم، و يبنئهم و سيطرتهم على انفسهم داخل هذه المجتمعات و الارشاد يمكن ان يتم الارشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجات المشاركة و سيطرة الموظف في عمليات الارشاد.

التدريب: يجب ان يطور الموظف نفسه من خلال التوجيه والتدريب السليم وهذا في البداية مع خدمات الاستقبال والادماج اثناء العمل، وهذا يعني التخلص من المصدر الرئيسي لمصادر الضغوط لان تقديره لذاته وزيارة دقته في نفسه تزداد وبدون شك مع زيادة جرعات التدريب.

4- اساليب مواجهة الضغوط

الجدول 4: يبين اساليب مواجهة الضغوط.

مستوى الصعوبة	الاساليب المعرفية السلوكية	اساليب الاستجمام
سهل	تعديل البيئة	التنفس، الانشطة الرياضية.
متوسط	الاتصال الشخصي المتبادل	الاسترخاء العصبي
صعب	تغيير المعتقدات	الارشاد

³ هيجان عبد الرحمان، " ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية ادارته " ، معهد الادارة العلمية، ص293، الرياض 1998.

كما يمكن اضافة عنصر اخر لمواجهة الضغوط المتعلقة بالبيئة المادية للعمل:

تشكل بيئة العمل جزء مهم من بيئة الفرد في مسيرة المجتمع الحديث الذي اصبح العمل و الانتاج و الابداع سمته الاساسية، لذا فان العناية و الاهتمام بظروف و مكان العمل و توفير الاجواء المناسبة و المشجعة على العطاء و الانتاج من اولويات المهام الصحة و السلامة المهنية، و تقع المسؤولية الرئيسية عن الصحة و السلامة المهنية على الجهات المسؤولة و ذلك يوضع التشريعات اللازمة و الاشراف على تنفيذها وفق اعلى المستويات في مجال الطب المهني، التي تلزم بتوفير بيئة عمل امنة و صحية لكافة العاملين خالية الى ابعد حد من المخاطر و قليلة التوتر.

المبحث الثاني: خطة العمل ووسائل الوقاية.

فيما يلي سوف نتطرق الى خطة العمل ووسائل الوقاية من الضغوط في العمل.

1- خطة العمل:

1-1/ تنظيم العمل:

لسياسة التي تتبعها الإدارة والمبادرات التي تم اتخاذها أو هناك عناصر أولية للاستجابة للعمل على مجموعتي المخاطر:

➤ متطلبات العمل وتنظيمها التي تشير إلى أربعة أبعاد رئيسية:

- عبء العمل
 - ضغط الوقت في العمل (جدول غير نموذجي، حالة الطوارئ...)
 - توافر العمل والمطالب العاطفية (العلاقة مع الجمهور، التنوع، التبديلات، الأوامر الزائفة المتناقضة، درجة الاستقلالية، القدرة على التنبؤ...)
 - صعوبات التوفيق بين العمل والحياة الأسرية (ساعات، المسافة من البيت إلى العمل...).
- تغييرات العمل: إعادة الهيكلة، وإعادة التنظيم، والتغيير من أي نوع.

1-1-1/ التكليف وطرق العمل:

تحسين توزيع عبء العمل في أوقات التقليل وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي هو أكثر من أي وقت مضى هدف الإدارة الرئيسي. ولكن، بالإضافة إلى حقيقة أنه لا يمكن إجراء بعض التعديلات إلا على المدى الطويل، فليس من المؤكد أن إدارة الموارد البشرية لديها أدوات الإدارة اللازمة لتحقيق أفضل استخدام لهذا التوزيع، هل من المهم أن إدارة الموارد لدى الإنسان القدرة على توقع التطورات، أو نشر التعزيزات خلال الأزمات أو للتعامل مع الحمل الزائد المؤقت للعمل.

وبطبيعة الحال، يجب أن يتطلب توزيع عبء العمل في الوظائف، لا سيما الأصغر منها، الاهتمام الكامل من جانب الموظفين الإداريين ورئيس الوظيفة.

وكذلك يجب على الإدارة تجريب طرق تجريبية جديدة في تنظيم العمل، وإجراء الاجتماعات واستخدام الرسائل، من أجل تعزيز كفاءة الخدمة وتجنب على وجه الخصوص الأوقات المتأخرة التي تؤثر وخاصة مقدمي الرعاية الأسرة.

- **العمل الاول:** مواصلة التجريب الذي تجريه الإدارة كتوجيه يقود لتجربة أساليب العمل الجديدة.
- **العمل الثاني:** تشجيع المبادرات للحد من عبء العمل وتوزيعه بشكل أفضل.
- **العمل الثالث:** أن تطلب من الاعوان أن يقرروا، كجزء من التقييم السنوي واجتماعات الحوار الاجتماعي، أهمية وملاءمة أساليب العمل في إدارتهم.

1-1-2 / ادارة وقت العمل:

تنظيم العمل، وتحسين وتحديث أساليب العمل توفر أرضية خصبة لتحديد التدابير القادرة على الحد من عوامل الخطر النفسية والاجتماعية، وبالتالي لمنع حالات الإجهاد. من بين الضغوطات الأكثر تكرارًا هي "إلحاح المهام، وتعددتها، والانقطاعات المتكررة التي يمر بها الموظف".

- **العمل الرابع:** تكليف إدارة الموارد البشرية بمهمة وضع ميثاق وقت العمل.

1-1-3 / تنظيم العمل:

إن الافتقار إلى المشاركة أو المراقبة غير الكافية للأنشطة المستقبلية وعبء العمل ووسائل التعامل معها يشكل مصدرًا محتملاً للتوتر. كما أنها تعمل في حالات الطوارئ وكذلك الافتقار إلى أو عدم تحديد أولويات المهام من قبل الإدارة.

- **العمل الخامس:** تكليف فرع الموارد البشرية بمهمة وضع ميثاق للعلاقات بين الخدمات والإدارة والوظائف.

1-1-4 / قيادة التغيير:

يجب إبلاغ أي تغييرات مهمة قد تؤثر على حياة الضباط وعائلاتهم في أقرب وقت ممكن والتواصل الكافي.

إن إعادة تنظيم الخدمات المركزية والشبكة الدبلوماسية والقنصلية والثقافية جديرة بالشفافية وترافقها معلومات كافية لتمكين المعنيين من التعامل معها في أفضل الظروف الممكنة.

1-1-5 / محيط العمل:

بالإضافة إلى العوامل ذات الصلة بالوظيفة والعوامل المرتبطة بالوظيفة والعوامل الشخصية، تعد بيئة العمل واحدة من أهم ثلاث مجموعات من العوامل التي تسبب الإجهاد. إنها تشير إلى الجوانب المادية (تخطيط المباني، الضوضاء، الإضاءة...) فيما يتعلق بالجوانب البشرية لبيئة العمل (الغلاف الجوي، غموض الأدوار والمسؤوليات...). على هذا النحو، لا ينبغي إهمال ظروف العمل المادية، وخاصة ظروف عمال الفضاء المفتوح.

2-2/ الموارد البشرية:

2-2-1/ المعلومات والتحسيس:

هذا الجانب من خطة الوقاية هو الخطوة الأساسية التي لا غنى عنها في نهج الإدارة. يعتبر التواصل عنصراً أساسياً ليس فقط في خطة الوقاية، بل أيضاً لنجاحها في جعل جميع العاملين على دراية بقضية العمل كإيجاد حالة ذهنية والحفاظ عليها.

وهذا هو السبب في تقديم اتصالات منتظمة طوال عملية تطوير الخطة، مما يدل على نفس الاهتمام لضمان اتساق العملية واستدامتها.

• **العمل السادس:** ضمان نشر الخطة على نطاق واسع، وإرسالها إلى الضباط الأكثر اهتماماً برؤساء البريد، أو المديرين، أو نواب المديرين، أو رؤساء الدوائر، بمناسبة توليهم المنصب أو الدورات التدريبية التي يقومون بإعدادها، وتسليمها إلى الوكلاء. بعد التدريبات مع مكون مخصص للمخاطر النفسية الاجتماعية.

• **العمل السابع:** الاستمرار في المساهمة في قسم الضغط من خلال تسليط الضوء على المبادرات وأفضل الممارسات التي سيتم بها الإبلاغ عن المواقف والخدمات إلى إدارة الموارد البشرية.

• **العمل الثامن:** ضمان التواصل الواسع على الاستبيانات التي ستجري بشكل دوري.

2-2-2/ التدريب:

التدريب هو الأداة المفضلة لمنع الإجهاد في العمل. يتطلب التطور المستمر للمهن والممارسات والسياق المهني أن كل وكيل يمكن أن يستفيد من التدريب طوال حياته المهنية. الوقاية من الإجهاد، وبهذا المعنى، فإن تطوير حالة ذهنية مواتية لهذا الإجراء سيكون أكثر ضماناً أنه سيتم توعية العاملين وتدريبهم في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية.

❖ تتضمن سياسة التدريب المهني في القسم أولاً إدراج وحدة عن المخاطر النفسية الاجتماعية في عدد من الدورات لفئات مستهدفة من الموظفين، كجزء من التدريب في أدوات الإدارة وإدارة الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، تم ذكر القضايا المتعلقة بالمخاطر النفسية الاجتماعية في الدورات التدريبية حول تغيير التدريب وفي ورش العمل لوضع وتنفيذ "الممارسات الجيدة" في التنظيم وأساليب العمل (إدارة الاجتماعات التشغيلية، وإدارة الأولويات، وتبسيط الإجراءات...).

من المرجح أن تقدم هذه الدورات التدريبية، بالإضافة إلى مساهمتها في الهدف الذي يستهدفه مباشرة، "ملاحظات" وتعليقات واقتراحات حول خطة الوقاية.

• **العمل التاسع:** الحفاظ على وتطوير الوعي ووحدات التدريب على المخاطر النفسية والاجتماعية في الدورات التدريبية للوكلاء، ب وج في المراحل المختلفة من حياتهم المهنية، على أساس "ردود الفعل"

• **العمل العاشر:** تذكير، خلال هذه التدريبات، بالمسؤولية الخاصة التي تقع على عاتق "رؤساء الخدمة" وإبلاغ وكلاء الإشراف على الوسائل المتاحة لهم وكذلك الإجراء الواجب اتباعه لمواجهة حالات الأزمات.

❖ تتضمن سياسة التدريب المهني في القسم أيضاً إقامة دورات تدريبية محددة.

من اجل اعطاء وكلاء الإدارة، في جميع الفئات، مفاتيح لفهم الآليات السلوكية، لتمكينهم من توقع وإدارة أفضل لحالات التوتر والنزاعات بين الأشخاص، والتدريب على إدارة الإجهاد بالإضافة إلى المؤتمرات وورش عمل التوعية بمخاطر نفسية اجتماعية. هدفهم هو جعل الوكلاء مدركين لمفهوم "المخاطر النفسية والاجتماعية"، والإجهاد والمعاناة في العمل بشكل خاص. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم جلسات إدارة الإجهاد بشكل منظم للموظفين الذين يواجهون قيوداً مهنية محددة: التجاوز الأول، ووظائف وكيل الموارد، ورؤساء أمناء الوظائف و / أو وظائف الاستقبال الوكلاء.

العمل الحادي عشر: تكليف فرع الموارد البشرية بالتوسع التدريجي في نطاق هذه الدورات والنظر في إمكانية جعلها إلزامية بالنسبة لفئات الوكلاء المحددة على هذا النحو.

2-2-3/ تقييم الموظفين المشرفين:

تقييم الموظفين المشرفين هو جزء من إدارة الموارد البشرية. قد يتم اشتراك مسؤوليات موظفي الإدارة العليا والمتوسطة في حالة حدوث اضطرابات أو حوادث ذات طبيعة نفسية اجتماعية تحدث في الخدمة التي تكون مسؤولة عنها. من دون الذهاب إلى العمل، يمكن أن تؤدي منظمة العمل السيئة، أو الترقب غير الكافي لجدول الأحداث أو عبء العمل، إلى الشعور بالقلق والضغط على الوقود.

لذلك، نجد نهج الوقاية هنا مكانه لمنع حدوث مثل هذه الحالات. في الوقت نفسه، يأخذ في الاعتبار الصفات الإنسانية وقدرات المديرين الإدارية في تقييم أدائهم.

• **العمل الثاني عشر:** تعزيز النظر في القدرات التنظيمية والقيادية لفريقهم من موظفي إدارة الوساطة ورؤساء الإدارات والمديرين الفرعيين.

• **العمل الثالث عشر:** لاستنتاج معيار القدرة على توقع وتنظيم فريق عمله في شبكة تقييم الإدارة العليا.

2-2-4/ إدارة الموظفين:

هناك جوانب عديدة لهذا الموضوع قد تؤثر بشكل خاص على الإجهاد الذي يشعر به الوكلاء، وعلى العكس، تساعد على منع هذا الأخير أو للحد من المخاطر.

- يمكن أن يستشير الوكلاء المفاهيم والإجراءات المنظمة للمنظمة التي تديرها إدارة الموارد البشرية. الهدف من إمكانية التوقع هو المحور الرئيسي للتحسين. لا ينبغي السعي إلى تحقيق هذا الهدف على حساب أهداف نوعية أكثر، ولا سيما احترام التسلسل الهرمي للترغبات المنبعثة من الوكلاء.

تسمح القدرة على التنبؤ للحركة بالإعداد بشكل أفضل لوصولهم بالبريد. يمر من خلال إجراءات التدريب والمعلومات فيما يتعلق بالظروف المادية للتركيب وكذلك العواقب بالنسبة للزوجة والعائلة في المستقبل.

• **العمل الرابع عشر:** مواصلة الجهد لتوفير مزيد من المعلومات الأولية للوكلاء حول مهامهم المستقبلية.

- العمل الخامس عشر: لتطوير جهد التدريب المكرس خصيصاً للخطوة الاولى في العمل.
- العمل السادس عشر: ضمان التحديث من خلال مواقف المرشدين الترحيبيين من أجل تسهيل التركيب المادي للعوامل الجديدة

2-2-5/ إنعاش الفريق:

ا-الحوار الاجتماعي: لا تستطيع اجتماعات الحوار الاجتماعي استثناء موظفي الإدارة العليا والمتوسطة من التواصل مع موظفيهم عند الضرورة والاستماع إليهم والتشاور معهم حول كيفية التعامل بشكل أفضل مع المشكلات التي تواجههم.

ب-الاعتراف في العمل: هناك علاقة وثيقة بين عدم الاحترام والتقدير من جانب الزملاء و / أو التسلسل الهرمي ودرجة الإجهاد. في هذا الصدد، من الضروري وضع وسائل للاعتراف بمزايا وكلاء.

- العمل الثامن عشر: التفكير في طرق لتحسين الاعتراف بالجدارة المهنية للوكلاء.

2-3/ المتابعة: الوقاية في الحياة اليومية

لا يمكن للتدابير الوقائية أن تستغني بطبيعة الحال عن "المتابعة عبر الزمن" التي تسمح بتحديد أو اكتشاف الأوضاع اليومية التي تحمل المخاطر (الوقاية) أو الاستجابة لطلبات التدخل (العلاج).

ويشكل التعبير الجيد بين مختلف الجهات الفاعلة للوقاية ضماناً لكفاءة أي إجراء في هذا المجال.

▪ نقاط الدخول:

إتاحة الفرصة للوكالات الذين يجتمعون أو لديهم معرفة بالمواقف التي يعتبرونها تحمل مخاطر نفسية اجتماعية: اتجاه الموارد البشرية، والطب الوقائي، والأخصائي النفسي في اتجاه الموارد البشرية، ومساعدتي الخدمات الاجتماعية. النقابات العمالية وبدون المضي قدماً نحو إضفاء الطابع الرسمي على مشاركة المعلومات، فإن فعالية نهج الوقاية تتطلب أن تقوم نقاط الدخول المختلفة هذه بدعوة الوكلاء المعنيين إلى الاتصال بقسم الموارد البشرية.

المبحث الثالث: المدرب الداخلي

1-التطور التاريخي للتدريب:

ان التدريب قديم قدم الانسان الذي خلقه الله كاملا عاقلا في احسن تقويم، و قادرا على التربص في كل الظواهر الكونية من حوله، و يعمل على اكتشافها و تفسيرها، و تنمية طاقته و قدراته للتعامل معها، و تلاقي شروها، و اغتنام خيراتها، و نقل ما يتوصل اليه من تصورات، و ما يكتشفه من معارف، و ما يبنيه من مهارات، الى الاجيال اللاحقة، فنتابع التراكمات التصورية و التراكمات المهارية، و تترادف العمليات التربوية و التعليمية و التدريبية في موازاتها، و ليس ثمة شك في ان هذه التصورات و المعارف و المهارات، و اساليب

نقلها و توثيقها، تختلف في بدايتها او تطورها باختلاف المراحل التاريخية، التي مرت خلالها، و انه يمكننا ان نصنفها الى ثلاث مراحل اساسية:⁴

1-1/المرحلة الاولى:

وهي مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الاديان السماوية، وقد تميزت هذه المرحلة بهيمنة التفكير الاسطوري بحيث تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي يتوصل اليها الناس، وذلك لبدائية اساليب التفكير وبدائية وسائل الانتاج التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة.

على الرغم من ذلك فقد تمكن الانسان من ان يبني حضارات متميزة وعامرة بالاكتشافات المعرفية والمهارات والتي من دونها لم تكن هناك مراحل لاحقة.

1-2/المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الحضارات في ضل الديانات السماوية، كالديانة المسيحية، اليهودية والاسلامية، ميزها ما قدمته للبشرية من عقائد، معارف ونظم تربوية وتعليمية، كذلك من أبرز التحديات والمخاطر التي شهدتها هذه المرحلة هي التفوق التربوي الذي جسده منظومة القيم العقيدية وهذا مقابل الضعف على المستوى التعليمي، الذي لم يتمكن الانسان من استيعابه ولعل الضعف الكبير كان على المستوى التدريبي لان اصحاب العقائد ركزت على الجوانب القيمية والجمود معها وبذلك تخلف العمل التطبيقي.

1-3/المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة ما بعد انطلاق الثورة الصناعية، وما ترتبت عنها من تطورات منهجية شملت كل اساليب التطوير والتفكير انعكست على جميع مظاهر الحياة وعلاقاتها.

و من اهم النتائج و اخطرها تمثلت في حدوث انفصام ما بين القيم والمعارف و المهارات، و بين التربية والتعليم و التدريب، بحيث تركز هذا التحول على الجوانب المعرفية و المهارية ليتمكن الانسان من فرض سيطرة بسرعة فائقة، مما يستلزم على المؤسسات التعليمية و التدريبية على بناء منهجيات و اساليب جديدة وابتكارية، لتتمكن من متابعة ذلك، و ذلك من خلال بناء المدارس و الجامعات و المعاهد و المراكز المتخصصة، كذلك بداية التحدي للأفراد و الجماعات من خلال فرض ضرورة الانخراط في هذه المؤسسات لتأهيلهم والدخول الى اسواق العمل التي اصبح من الصعب التكيف معها دون الحصول على المؤهلات المعرفية والمهارية المناسبة.

2- مفهوم التدريب:

التعريف اللغوي:

اخذت كلمة التدريب من مصدر درب المدرب، اي القائم بإعمال التدريب، ومعنى ذلك من يتخذ التدريب مهنة، وفي الادارة هو وظيفة، في وزارة الاشغال العامة، اي من يتولى هذه الوظيفة.⁵

⁴ محمد عبد المعطي عساف، "التدريب و تنمية الموارد البشرية"، زهران للنشر و التوزيع، جامعة عمان الشرق الاوسط، للدراسات العليا، ص39-43، 2008.

⁵ "المنجد في اللغة و الاعلام"، دار المشرق، بيروت: ص217، 1976.

التعريف الاصطلاحي:

التدريب هو عملية تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على اداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويعرفه البعض بانه اجراء منظم يتزود من خلاله الافراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة او مهام محددة.⁶

ومنه نستنتج عدة تعاريف اخرى:

التدريب هو عملية اتصال تشكل وظائفه من عمليات تحول سلوكيات الافراد وتتوازي مع عمليات اجتماعية اخرى مثل العمل الاجتماعي الذي يهدف الى تغيير سلوكيات الافراد على مستوى الحياة اليومية.

التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الافراد العاملين، المعارف والافكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة، بأسلوب فعال، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير سلوك واتجاهات الافراد.⁷

حسب صلاح الشنواني: التدريب هو عملية مستمرة تهدف الى زيادة معرفة الفرد وبناء تنمية مهاراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من اداءه بكفاءة وفاعلية.⁸

وهو كذلك مجموعة من الانشطة التي تسعى الى اكتساب المتدرب للمعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام تدريب فردي او جماعي.⁹

ومنه نستنتج:

التدريب = معارف + مهارات + اتجاهات وسلوكيات

" التدريب هو اكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) او مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب ادائهم".

3-اهمية التدريب:

3-1/ اهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا اساسيا في المؤسسات الحديثة، فقد أصبح يشكل الدعامة الاساسية لأي مجهودات تقوم بها المؤسسة نحو التطوير والتحديث، وتمكن اهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي، اذ يساعد على زيادة المهارات والمعارف وهذا ما ينعكس بلا شك على عملية الانتاج وبالتالي زيادة الاستقرار التنظيمي.

- ربط اهداف العاملين بأهداف المؤسسة

⁶ جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية: 2003ص332.

⁷ سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، ار وائل للنشر و الطباعة، 1999، ص107

⁸ صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مدخل للاهداف، مؤسسة الشباب جامعة الاسكندرية. مصر، 1999، ص107.

⁹ معمار صلاح صالح، تدريب الاسس و المبادئ، ديونو للطباعة و النشر، 2010ص 21

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع اداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من اهداف.
- يؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتطوير اساليب واسس ومهارات القيادة الادارية.
- يساعد في تجديد المعلومات تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي الى تطوير اساليب التفاعل بين الافراد والعاملين وبينهم الادارة.

3-2/ اهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- يحقق التدريب فوائد اخرى للعاملين من اهمها:¹⁰
 - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح ادوارهم فيها.
 - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
 - يطورو ينمي الدافعية نحو الاداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في معرفة المهارات او كليهما.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

اهمية التدريب في تطوير العلاقات الانسانية:

- تظهر اهميته من خلال تطوير العلاقات الانسانية بين الافراد العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يأتي:
 - توطيد العلاقات بين الادارة والافراد العاملين.
 - تطوير امكانية الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
 - يساعدهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
 - يساهم في تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.

ومنه يتضح لنا ان التدريب له اهمية كبيرة تعود على الافراد العاملين والمؤسسات والعلاقات الانسانية، وهذا ما يؤدي الى اعتباره وظيفة اساسية ومهمة من وظائف ادارة الموارد البشرية.

¹⁰ سهيلة محمدعباس، مرجع سبق ذكره، ص 188

4-انواع التدريب:

4-1/التدريب الداخلي: وهو التدريب داخل المنظمة او مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور لكن بشرط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق اهداف البرنامج التدريبي. "وعن طريق مدربين ينتمون اليها او من خارجها بحيث تتعاقد معهم المؤسسة لإجراء برامج تدريبية او تصميمها والاشراف عليها او تنفيذها، ويتم في قاعات متخصصة للدراسة داخل المؤسسة".¹¹

والتدريب داخل المؤسسة يكون اثناء العمل وفي موقع العمل وفي نفس الوقت، بحيث له منفعة كبيرة للمتدربين لتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة وسهولة تطبيقها واستيعابها وهذا لتماما وتشابه ظروف التدريب مع ظروف اداء العمل، وهذا ما جعل بعض المؤسسات تشجع التدريب داخل المؤسسة لضمان كفاءة أكثر ونجاح أكبر خصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-2/ التدريب خارج المؤسسة: " اي يتم التدريب خارج المنظمة او مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج الى متطلبات خاصة".¹²

وانما في بعض الاحيان تفضل المؤسسات اجراء برنامجها التدريبي خارج المؤسسة وهذا راجع الى توفير الادوات التدريبية اللازمة والمتاحة بشكل أفضل او بسبب عجزها عن تصميم برامج تدريبية أفضل لتوصلها للنجاح.

وقد يتم التدريب هذا النوع من التدريب عن طريق المؤسسات الخاصة بالتدريب او عن طريق برامج حكومية، فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين او من خلال الغرف التجارية والصناعية وهي تركز على رفع المهارات والمعارف لدى الافراد. ومن سلبيات التدريب خارج المؤسسة، ان تكاليفه مرتفعة مقارنة مع التدريب الداخلي الا انه من إيجابيات تزويد المؤسسات بالخبرات والمعلومات والافكار الجديدة كذلك مواكبة البيئة الخارجية".¹³

5-اهداف التدريب:

يتعين لتحقيق اهداف التدريب ترجمة نتائجه الى الواقع العملي ووضع هذه النتائج موضع التنفيذ الفعلي وعلى هذا يجب منع المتدرب بعد تكوينه السلطة والفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول عملية واقتراحات بناءه في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق وظيفته بصفة خاصة.

فالجانب النظري لموضوع التدريب لا يجدي نفعا ما لم ننقل نتائجه الى الواقع الفعلي.¹⁴

يمكن تصنيف التدريب الى ثلاثة اهداف وهي كالتالي:

الاهداف التوجيهية الارشادية: هي المبادئ والحقائق والمفاهيم التي يجب ان تكتسب من خلال برنامج التدريب.

¹¹ احمد ماهر. "ادارة الموارد البشرية". الدار الجامعية الاسكندرية، 1999، ص319.

¹² معمار صلاح صالح، "التدريب الاسس و المبادئ"، ط1، دبيوني للطباعة و النشر، 2010، ص 24.

¹³ صلاح عودة سعيد، "ادارة الافراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص 245، 246.

¹⁴ جابر، عوض سيد، "المتغيرات الادارية في المنظمات الرعاية الاجتماعية"، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص 256.

الاهداف التنظيمية واهداف الادارة: ما هو التأثير الذي سوف يحدثه التدريب على النواتج التنظيمية والادارية مثل الغياب ودوران العمل والتكاليف المنخفضة والانتاجية.

الاهداف الفردية واهداف النمو: ما هو التأثير الذي سوف يحدثه التدريب على النواتج السلوكية واتجاهات الافراد.¹⁵

عندما تتصف الاهداف بصورة واضحة فانه من خلال ذلك يمكن تقييم مدى فعالية التدريب وتوضح الاهداف التالية:

5-1/ التدريب كمدخل للتعليم المستمر:

وبذلك يتركز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف:

- تعزيز المعارف الاساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان.
- تعديل منظومة المعارف بالحذف او الاضافة، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الاساسية.
- ادخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث اضافات شاملة، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود.
- تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة.

5-2/ التدريب كمدخل للتربية المستمرة:

لا يجوز في تقديرنا اهمال هذا الهدف، مما يشكل تهديدا مستمرا للإدارات التدريبية، بحيث تسعى هذه الادارات الى الاهداف التالية:

- التعاون مع الادارات المركزية المسؤولة من اجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة المعنية.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي يتم التوصل اليها.
- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق ودفع المنظمة الى مواقع الريادة.

5-3/ التدريب كمدخل للمهارة:

تعتبر هذه الوظيفة اهم عنصر في التدريب، ويتركز هذا الهدف من اجل:

- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها، وصلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الادارية.

¹⁵ نجم العزاوي، "التدريب الاداري"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص39، 2006.

- تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.
- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم، والمساهمة في ابتداع الاساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات، والمساعدة على تطويرها.

اضافة الى هذه الاهداف المحورية فان التدريب يساهم في تحقيق بعض الاهداف الفرعية او العملياتية الاخرى واهمها:

- 1- **تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها:** لان العناية بتدريبهم من قبل المنظمات يخلق لديهم احساس باهتمام المنظمة بهم، مما يعمق احساسهم بالاستقرار الوظيفي، والانتماء للمنظمة، والثقة في ادارتها مما ينعكس بالنتيجة على درجات انتمائهم واخلاصهم وتفانيهم، من اجل مصلحة المنظمة، والارتقاء بها.
- 2- **تدعيم سياسات الترقية الداخلية:** وبذلك برسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية، فالتدريب كعملية تأهيلية تمكن المنظمة من تنمية المعارف والمهارات اللازمة لترقية بعض العاملين الى مواقع اعلى، مما يساند حالات الاستقرار الوظيفي من ناحية، كما يعمق الترابط بين العاملين ومنظمتهم من ناحية اخرى، وينعكس كل ذلك على مزيد من الانتماء والتفاني لمضاعفة فعالية المنظمة.
- 3- **مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي:** الاستفادة من العاملين في بعض المواقع التي تؤدي التطورات التكنولوجية، او التغيرات الاستراتيجية، الى الغائها او تضيق عملياتها، وذلك بتدريبهم على العمل في مواقع اخرى ازدادت اهميتها، او ادخلت فيها وظائف جديدة، او تم استحداثها نتيجة تلك التطورات او التغيرات.
- 4- **تكييف العاملين الجدد:** وهي تأقلمهم مع مناخات العمل وادارته ومنظمه وعلاقاته واساليبه... الخ، وتلك مهمة اساسية لا يستشعر اهميتها أحد قدر المعنيين الجدد، ويمثل تكييفهم السريع اساسا لانخراطهم في العملية الانتاجية.
- 5- **تنمية علاقات تفاعلية لتحكم اوساط العاملين:** وهذا على جميع المستويات الوظيفية، ويمثل مدخلا مهما لتنمية روح العمل الجماعي، وتعميق القيم الجماعية، مما ينعكس بصورة مباشرة على صحة المنظمة وفعاليتها.

خلاصة الفصل:

تعتبر الوقاية من الاجهاد من اهم المواضيع التي تحدد تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث تحسن من اداء الافراد داخل الشركة و بالتالي يكون لها تاثير على الاقتصاد الوطني، فكلما كان الاجهاد داخل العمل قليل كلما كانت المردودية اكثر، وانطلاقا من هذه الاهمية التي تتمحور حول الوقاية من الاجهاد اتبعنا مجموعة من الوسائل التي تتمحور حول: تنظيم العمل، الموارد البشرية، المتابعة.

وتستند تدخلات الوقاية من الإجهاد أيضا إلى تحسين السلوك الفردي أو تحسين القيود التنظيمية على تنظيم العمل. خطوات لتحسين القيود التنظيمية تستند إلى استراتيجيات إدارة المخاطر المشتركة لجميع المخاطر المهنية مع التشخيص الجماعي، وتنفيذ خطة الوقاية والتقييم.

بالإضافة إلى التدريب الذي يعتبر الدعامة الأساسية للمجهودات التي تقوم بها المؤسسة نحو التطوير و تحسين الانتاجية و الاداء التنظيمي، زيادة المهارات والمعارف، وبالتالي زيادة الاستقرار التنظيمي.

الفصل الثالث:

دراسة الحالة على مستوى شركة نפטال

مقدمة:

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغير ضغوط العمل: الاسباب، النتائج، و طرق الوقاية منها

نتطرق في هذا الفصل الى دراسة ميدانية في شركة نفعال، و ذلك لدراسة اثر ضغوط العمل و اسبابه و نتائجه و طرق الوقاية منها على ارض الواقع، و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا باعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة، ثم قمنا بجمع بيانات الاستبيان، و تحليل نتائج الاستبيان باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS)، و بعض الاساليب الاحصائية مثل المتوسط الحسابي.

وتشمل منهجية دراستنا الميدانية المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم عام لشركة نفعال

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الاول: تقديم عام لشركة نפטال

قمنا باختيار الشركة كعينة لدراستنا الميدانية، و من خلال هذه المطالب سنتعرف عليها، و ذلك بالتعرف على نشاتها، و الهيكل التنظيمي لها، دورها، و الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

1- نشأة شركة نפטال:

نفطال هي شركة مساهمة "ش م" ذات راس مال 15650000000 دج، تأسست في 25 اوت 1987، و هي الشركة التابعة و المملوكة بالكامل لمجموعة سوناطراك، و هي المرتبطة بنشاط التسويق، مهمتها الرئيسية توزيع و تسويق المنتجات البترولية و المشتقات في السوق الوطنية.

2- مجال نشاط شركة نפטال: المنتجات المسوقة من طرف نפטال

1-الوقود: بنزين عادي، بنزين ممتاز، المازوت، غاز البترول المسال و المميع، وقود الطائرات، الوقود البحري.

2-زيوت التشحيم

3-الاطارات

4-الاسفلت

5-المنتجات الخاصة

6-منتجات التنظيف

3- البنى التحتية و الوسائل:

47 ودائع وقود الارض

42 مركز و مركز صغير لغاز البترول المسال

09 مراكز سائبة لغاز البترول المسال

05 مراكز بحرية

47 مستودع تابع

30 مستودع طيران

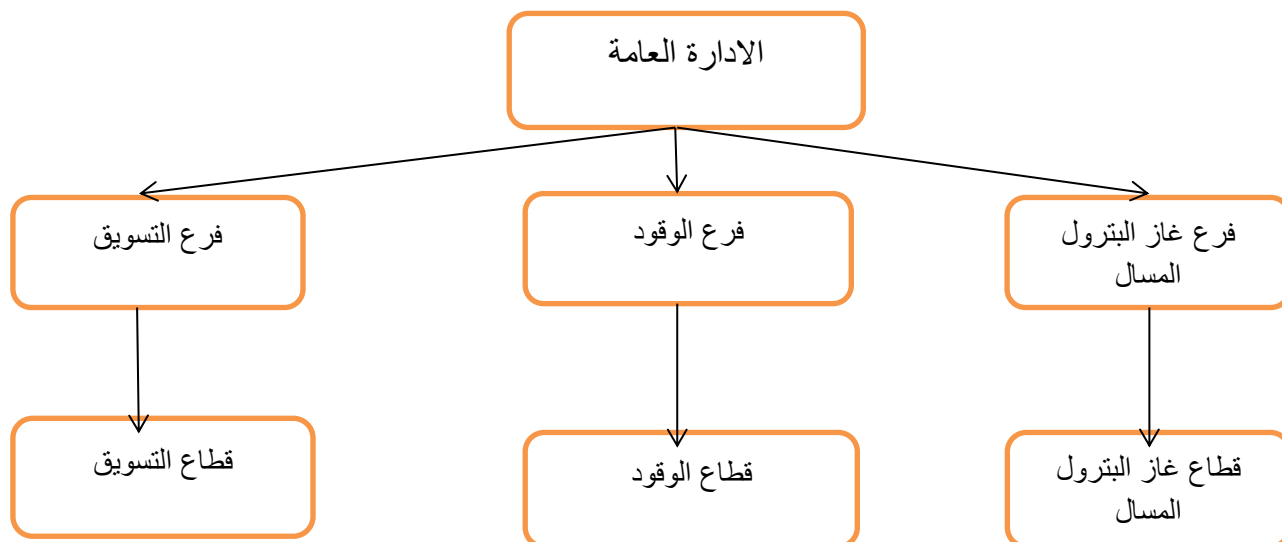
15 مركز الاسفلت

24 مركز مواد التشحيم و الاطارات

شبكة من 674 محطة خدمة بما في ذلك 338 محطة خدمة في الادارة المباشرة

شبكة من خطوط الانابيب الطويلة بطول 700 كلم

الشكل 04: الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: وثيقة داخلية

قطاع غاز البترول المسال:

مهمة فرع غاز البترول المسال هي إحراق وتسويق غاز البترول المسال (البيوتان والبروبان) وغاز البترول المسال / ج.

قطاع الوقود:

مهمة قطاع الوقود هي تخزين وتدمير منتجات الوقود على مستوى مخزونات الوقود.

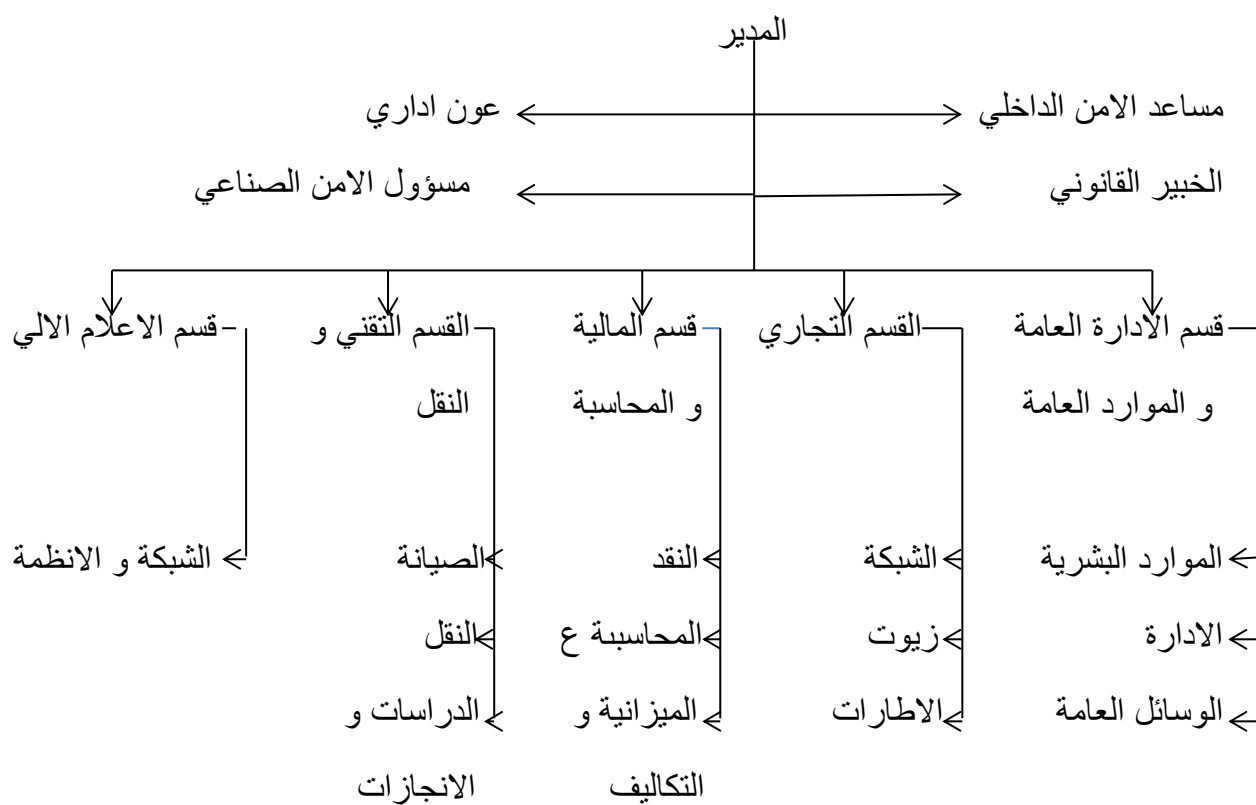
القطاع التجاري:

المهمة الأساسية لهذا الفرع هي تسويق منتجاتنا في شبكتنا الإدارية المباشرة.

القطاع:

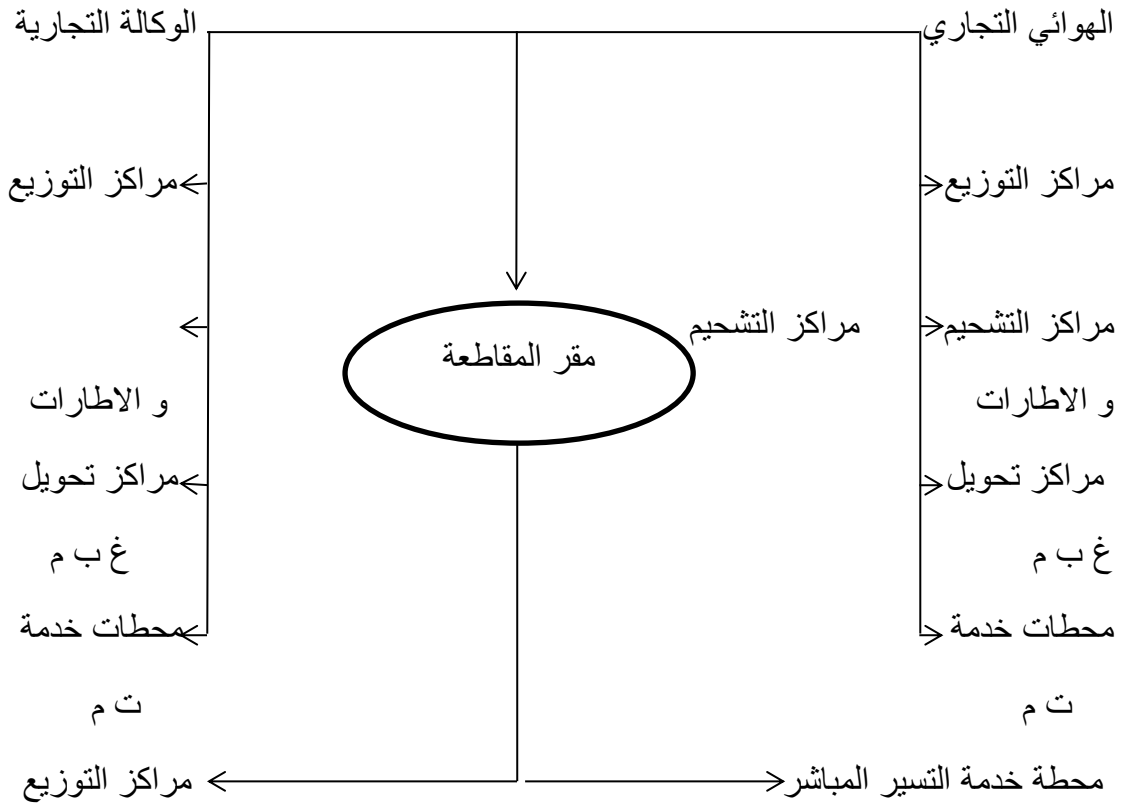
كجزء من السياسة التنظيمية لنפטال، فإن المقاطعة (الإدارة الإقليمية) هي كيان يدير عدة ولايات (تسمى أيضاً منطقة النفوذ).

الشكل 05: تنظيم الفرع



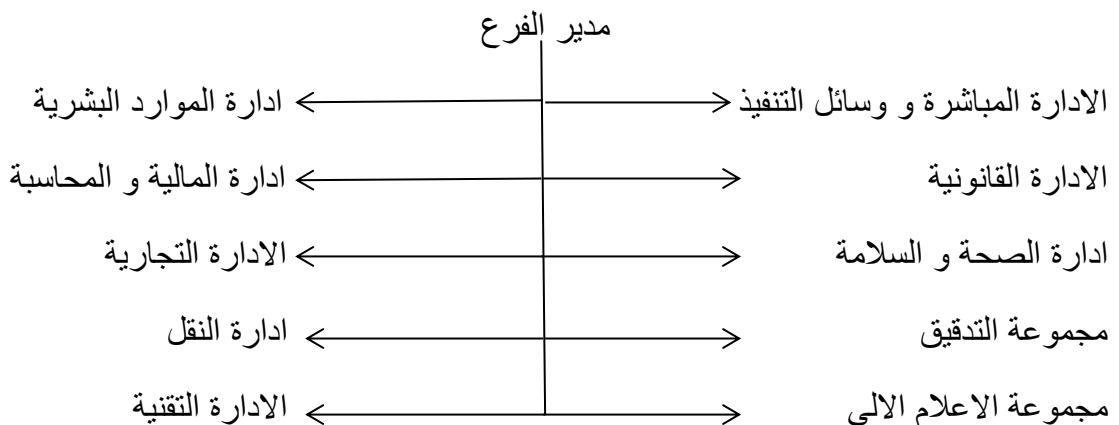
المصدر: وثيقة داخلية

الشكل 06: مقر المقاطعة



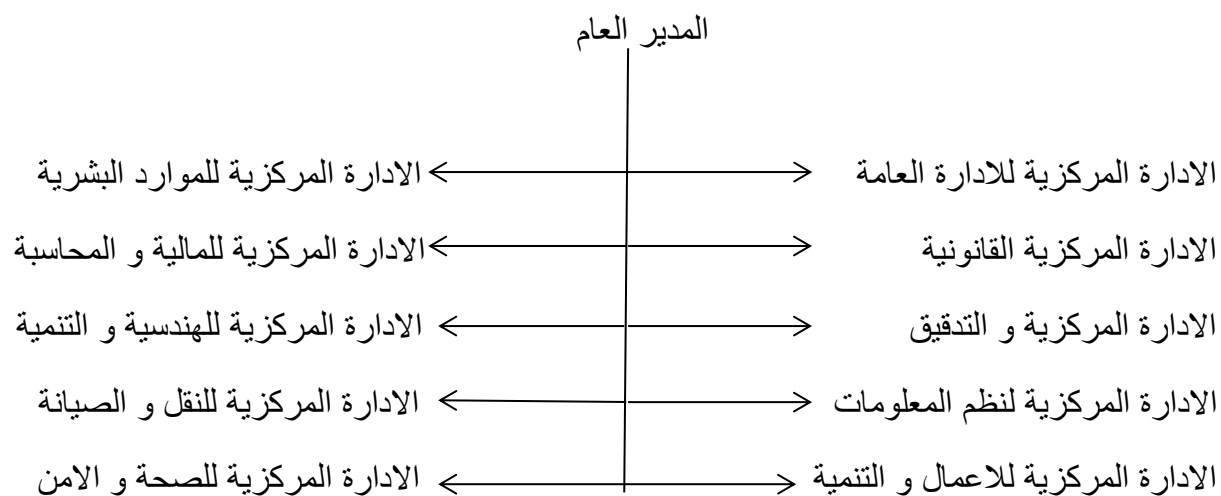
الشكل 07: مصدر داخلي

تنظيم الفرع:



الشكل: مصدر داخلي

الشكل 7: التنظيم المركزي



المصدر: وثيقة داخلية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من اجل تحليل نتائج الدراسة التي تتمحور حول ضغوط العمل، الاسباب، النتائج والحلول. على اداء العاملين في شركة نפטال، سنقوم بتحليل اجابات العمال و هذا باستخدام المنهج التحليلي، و عليه سننظر في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب:

1- مسار التحقيق

يتكون التحقيق من استبيان تم توزيعه على موظفي المنظمة.

1.1/ نهج التحقيق:

في هذا القسم سنقدم النهج المنهجي المتبع لتنفيذ ابحاثنا.

ا- عرض التحقيق:

من خلال وصف نقاط البداية المختلفة لعملية البحث، يمكن للباحث استخدام انطلاق مختلفة من اجل تحقيق الهدف: مفاهيم، نظريات، النماذج النظرية، حول الظاهرة التي يريد دراستها الادوات، النهج، المنهجية، الحقائق المرصودة.

ب- تعريف الاستبيان:

الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط فبعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث .

ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.

ج- خطوات التحقيق: لاي دراسة كمية (استفتاء الراي العام, التحقيق...) يجب اتباع خطة منهجية ايضا:

-هدف التحقيق

-تعريف العينة

-اعداد الاستبيان

-مسار اجراء التحقيق الميداني

-عد و تحليل الاستبيان

-الاقتراحات

د-الهدف من التحقيق:

الغرض من هذا التحقيق هو الاجابة عن السؤال الرئيسي المطروح، و هو معرفة كيفية ادارة الاجهاد في العمل من خلال شركة نפטال، لذلك هدفنا هو:

-تحديد وجود ضغوط داخل شركة نפטال.

-التعرف على العوامل الرئيسية التي تسبب الاجهاد للموظفين داخل الشركة.

-و اخيرا تحديد كيفية و منع و ادارة التوتر داخل الشركة.

ه- اختيار العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة نפטال و المقدر عددهم ب 70 عامل.

تعتبر مرحلة اختيار العينة من الخطوات المنهجية في اي دراسة كونها تساعد في اختصار الجهد و الوقت.

و قد قمنا باختيار عينة البحث معى الاخذ بعين الاعتبار كل عمال شركة نפטال.

و-عد الاستبيان:

يتم عرض النتائج المعنية من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تم إجراؤها باستخدام حزمة برامج معالجة البيانات الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss واستخدام Microsoft Excel.

للتحقق من صحة أداة القياس، وصلنا إلى العينة بأكملها بمعدل استجابة **100%** (70 إطارًا من 70) ، مما يسمح لنا بالوصول إلى معدل مرتفع من الصلاحية.

من ناحية أخرى، استخدمنا معامل alpha de cronbach ، الذي يقيس التماسك الداخلي للمقياس المبني من مجموعة من العناصر. المعامل هو 60.2 ٪ والذي يجعل أداة القياس لدينا مصدقة لأنها أكبر من 60 ٪.

الجدول 05: احصائية درجة الموثوقية:

عدد العناصر	Alpha de Cronbach
69	,602

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج:

بعد جمع البيانات ، قمنا بالتأكد من جميع الإجابات وقمنا بترميز كل المتغيرات ، ثم قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج spss: ثم قمنا بتنفيذ التحليل الإحصائي بفضل مجموعة من أدوات مثل:

- جداول بسيطة وعبر جدول لتقديم وتجميع الإجابات التي تم الحصول عليها.
- معامل "cronbach alpha" للتحقق من صحة أداة القياس وضمان موثوقيتها واتساقها الداخلي.
- أدوات إحصائية وصفية: العدد والنسبة المئوية.

• 1/ تحليل الاستبيان:

فيما يلي ، نقدم الإجابات التي تم الحصول عليها لكل قسم من استبياننا.

1-1/ العنوان الاول: القدرة على فهم الضغوط في وسط العمل

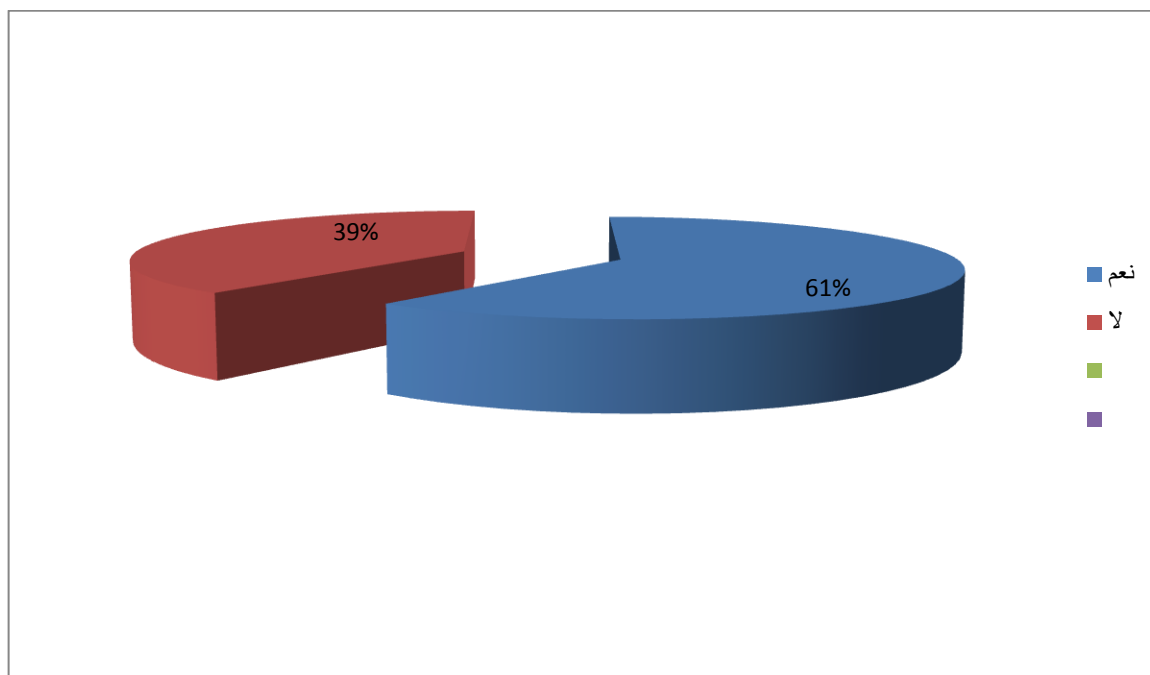
يعتمد مفهوم الإجهاد في مكان العمل على الجدول التالي:

الجدول 08 : ملخص لاستجابات العمال عن وجود الإجهاد في مكان العمل

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
نعم	42	61	61
لا	27	39	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 09: وجود ضغوط داخل شركة نפטال:



المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من الشكل اعلاه اجابة افراد العينة حول وجود ضغوط داخل الشركة, حيث ان افراد العينة الموافقون عن وجود ضغوط داخل الشركة بلغت نسبتهم حوالي 61% وفيما يتعلق بباقي العينة الذين تتراوح نسبتهم حوالي 39% لا يوجد لديهم ضغوط في العمل.

2- مصادر الضغوط:

هناك عدة أسباب يمكن أن تسبب الإجهاد:

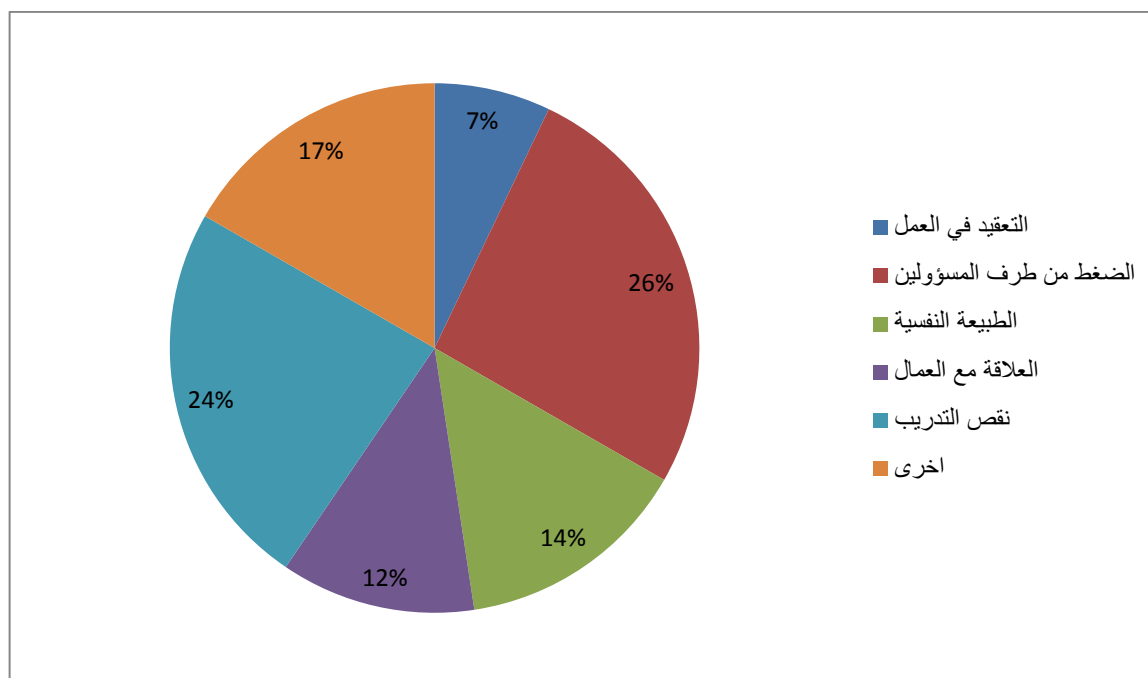
- التعقيد في العمل
- الضغط من طرف المسؤولين
- الطبيعة النفسية
- العلاقة مع العمال
- نقص التدريب

الجدول 10: ملخص لاستجابات العمال حول مصادر الضغوط في مكان العمل

نعم			الإجابة
النسبة المئوية المتراكمة	النسبةئوية	التكرار	
7	7	3	التعقيد في العمل
33	26	11	الضغط من طرف المسؤولين
47	14	6	الطبيعة النفسية
59	12	5	العلاقة مع العمال
83	24	10	نقص التدريب
100	17	7	اخرى
/	100	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 11: مصادر الضغوط لدى الشركة



المصدر: من اعداد الطالبة

يمثل الشكل اعلاه اجابة افراد العينة على مصادر الضغوط لدى الشركة, حيث نجد ان افراد العينة على جميع الأشخاص الذين تم تساؤلهم, نلاحظ ان الضغط من طرف المسؤولين يستحوذ على النسبة الأكبر في ضغوط العمل اذ بلغت 26% , و في المرتبة الثانية نقص التدريب بنسبة 24% , و في المرتبة الثالثة مصادر اخرى بنسبة 17%, و في المرتبة الرابعة نجد الطبيعة النفسية بنسبة 14%, و في المرتبة الخامسة نجد العلاقة مع العمال بنسبة 12%, و في المرتبة السادسة و الاخيرة نجد التعقيد في العمل بنسبة 7%.

و في الاخير نلاحظ ان الضغط من طرف المسؤولين و نقص التدريب هي اولى علامات الاجهاد في العمل.

الشعور بالتغيير:

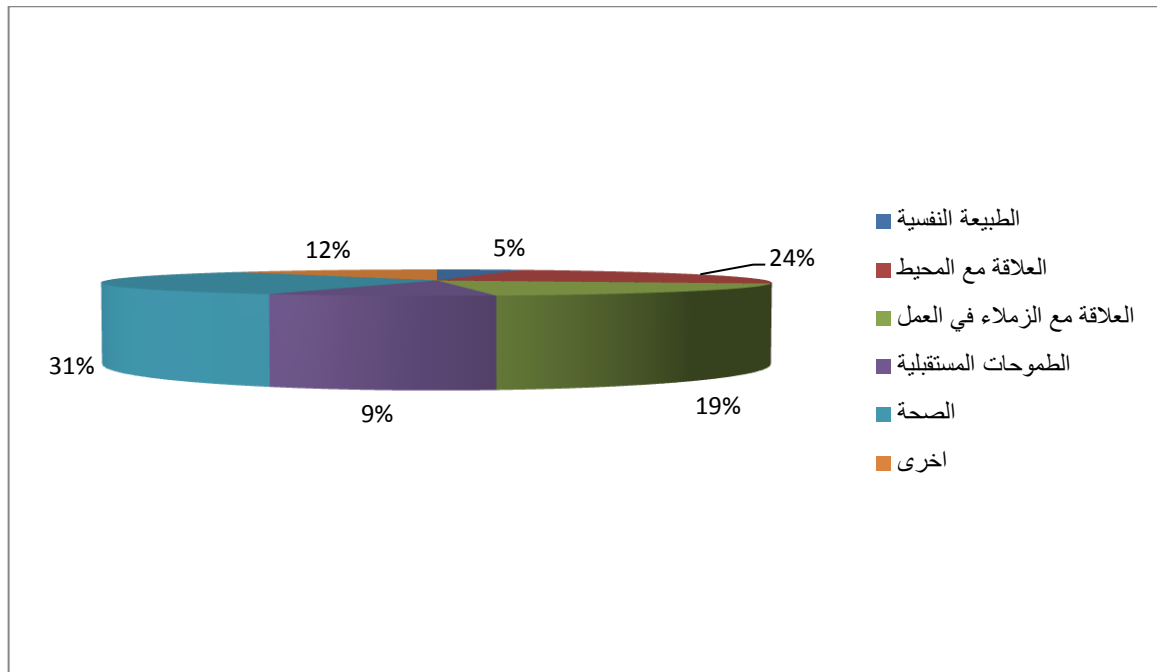
يمكن الشعور بالعديد من التغييرات مثل: الطبيعة النفسية, العلاقة مع المحيط, العلاقة مع الزملاء في العمل, الطموحات المستقبلية, الصحة, و تغييرات اخرى.

الجدول 12: ملخص لاستجابات العمال حول التغييرات التي يشعرون بها:

نعم			الاجابات
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية	التكرار	
5	5	2	الطبيعة النفسية
29	24	10	العلاقة مع المحيط
48	19	8	العلاقة مع الزملاء في العمل
57	9	4	الطموحات المستقبلية
88	31	13	الصحة
100	12	5	اخرى
/	100	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 13: التغييرات التي تسببها ضغوط العمل



المصدر: من اعداد الطالبة

في جميع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم ، نلاحظ أن التغييرات التي شعرت بها الضغوطات هي كما يلي:

- غالبية العمال المجيبين يقولون الاجهاد لم يؤثر على طبيعتهم النفسية و ذلك بنسبة 5%.
- اما بالنسبة للطموحات المستقبلية نجد نسبة 9%.
- كما وضح المجيبين انا التغيرات التي يشعرون بها لديها مصادر اخرى اضافة الى المصادر المذكورة في الاستبيان و تمثل نسبتها 12%.
- اما بالنسبة للعلاقة مع لزملاء في العمل تمثل نسبة التغيير الذي يشعرون به 19%، وتعتبر نسبة مهمة لانها تاتر على المرودية لدى الشركة.
- اما العلاقة مع المحيط (العلاقة مع الناس و العائلة) فتمثل نسبتها 24%.
- بالنسبة لاثار الضغط على الصحة، يقول 31% من المجيبين ان الضغط يؤثر سلبا على صحتهم.
- و في الاخير، التغيرات التي تولدت عن مخاطر الضغط على موظفي شركة نפטال، هي التاثير على الصحة و العلاقة مع المحيط بشكل كبير.

1- مستوى الضغط لدى العمال اثناء العمل:

نجد ان الضغوط التي يعاني منها العمال لها درجات:

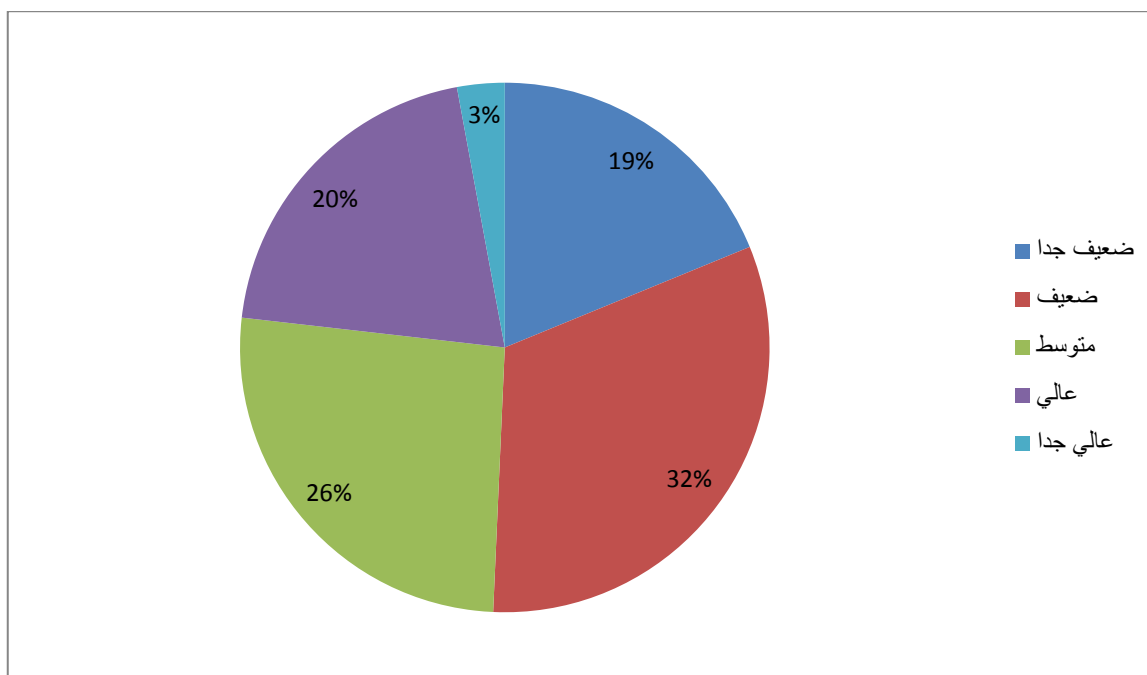
- ضعيف جدا
- ضعيف
- متوسط
- عالي
- عالي جدا

الجدول 14: ملخص لاستجابات العمال حول مستوى الضغوط في وسط العمل.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
ضعيف جدا	13	19	19
ضعيف	22	32	51
متوسط	18	26	77
عالي	14	20	97
عالي جدا	2	3	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 15: مستوى ضغوط العمل



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الشكل اعلاه يتبين لنا ان:

- 32% من افراد العينة يعتبرون ان مستوى الضغط الذي يتعرضون له ضعيف
- 26% من افراد العينة يعتبرون ان مستوى الضغط الذي يتعرضون له متوسط
- 20% من افراد العينة يعتبرون ان مستوى الضغط الذي يتعرضون له عالي
- 19% من افراد العينة يعتبرون ان مستوى الضغط الذي يتعرضون له ضعيف جدا
- 3% من افراد العينة يعتبرون ان مستوى الضغط الذي يتعرضون له عالي جدا

و بهذا يمكننا القول ان معظم افراد العينة الذين مستها الدراسة ان مستوى الضغوط التي يتعرضون لها اثناء العمل ضعيفة.

2-1/ العنوان الثاني: عوامل الضغط في العمل

1- عوامل الضغط المرتبطة بطبيعة الوظيفة

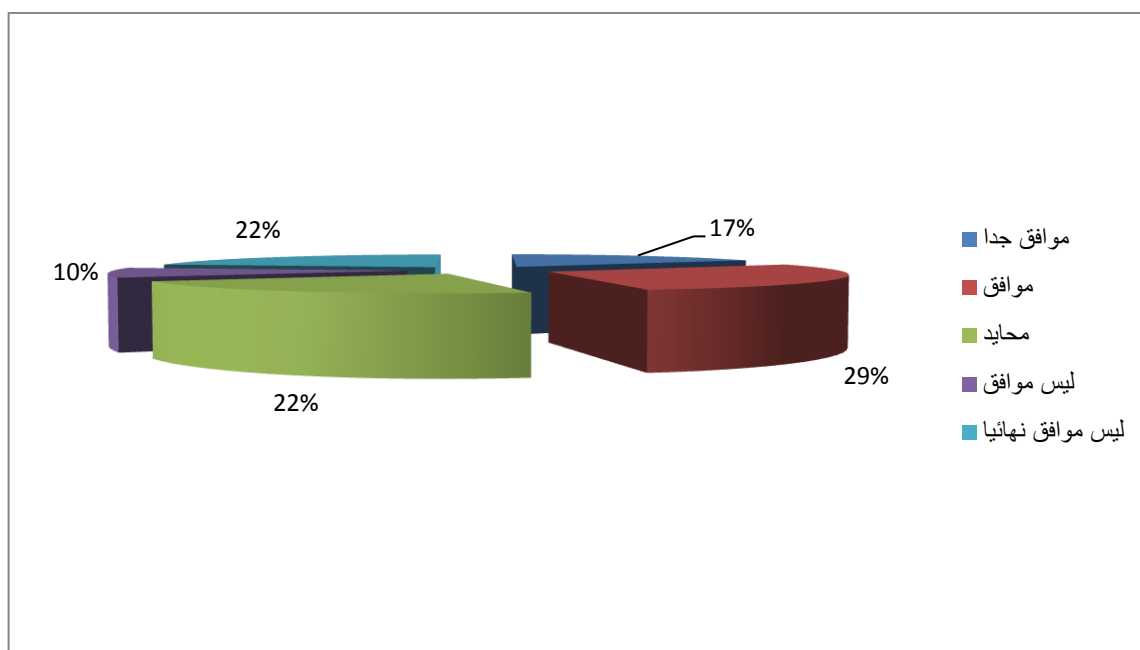
عوامل الضغط المرتبطة بطبيعة الوظيفة موضحة في مايلي :

الجدول 16: ملخص لاستجابات العمال حول درجة الصعوبات في انجاز الوظيفة :

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
موافق جدا	12	17	17
موافق	20	29	46
محايد	15	22	68
ليس موافق	7	10	78
ليس موافق نهائيا	16	22	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 17: درجة الصعوبات في انجاز الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة

الاجابة على التساؤل التالي " هل تجد صعوبات في انجاز المهام؟"، كانت كالتالي:

- 29% من عمال كانوا موافقين على التساؤل المطروح اي وجود صعوبات في انجاز الوظيفة، وهاذا ما يسبب قلق و توتر الموظفين و هو مصدر من مصادر الاجهاد.
- 22% من العمال كانت اجابتهم محايدة و هي نسبة معتبرة من الاجابات و هاذا على عدم وجود توتر و ضغوط بسبب صعوبة المهام لدى هذه الفئة من العمال.
- 22% من العمال ليسو موافقون نهائيا على التساؤل المطروح و هاذا ما يدل على عدم وجود صعوبات في انجاز المهام لدى هذه الفئة.

- 17% من العمال موافقون جدا على التساؤل المطروح اي وجود صعوبات في انجاز المهام, وهذا ما يسبب لهم التوتر، القلق و الضغوط في العمل.

- 10% من العمال غير موافقين على التساؤل المطروح اي عدم وجود صعوبات في انجاز المهام.

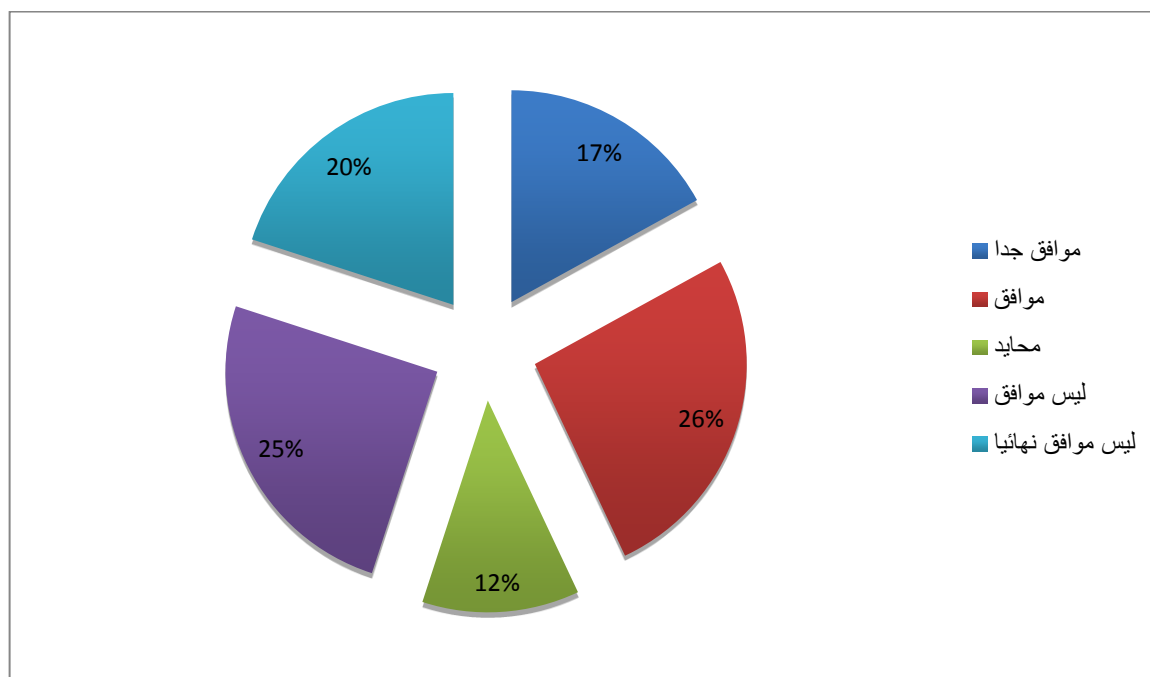
و من خلال ما سبق نستنتج ان الصعوبات التي يتعرض لها الموظفون في انجاز المهام تمثل حوالي نسبة 46% من الموظفين مما يسبب القلق، الازعاج و الضغط في العمل.

الجدول 18: ملخص لاستجابات العمال حول " هل لديك حرية في اختيار طريقة العمل؟":

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
موافق جدا	12	17	17
موافق	18	26	43
محايد	8	12	55
ليس موافق	17	25	80
ليس موافق نهائيا	14	20	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 19: اجابات العمال حول التساؤل التالي: هل لديك حرية في اختيار طريقة العمل؟:



المصدر: من اعداد الطالبة

يمثل الجدول اعلاه اجابة افراد العينة على التساؤل التالي: " هل لديك حرية في اختيار طريقة العمل؟"، حيث نجد ان افراد العينة " الموافقون" على وجود حرية في اختيار طريقة العمل يمثلون نسبة 26%، اما

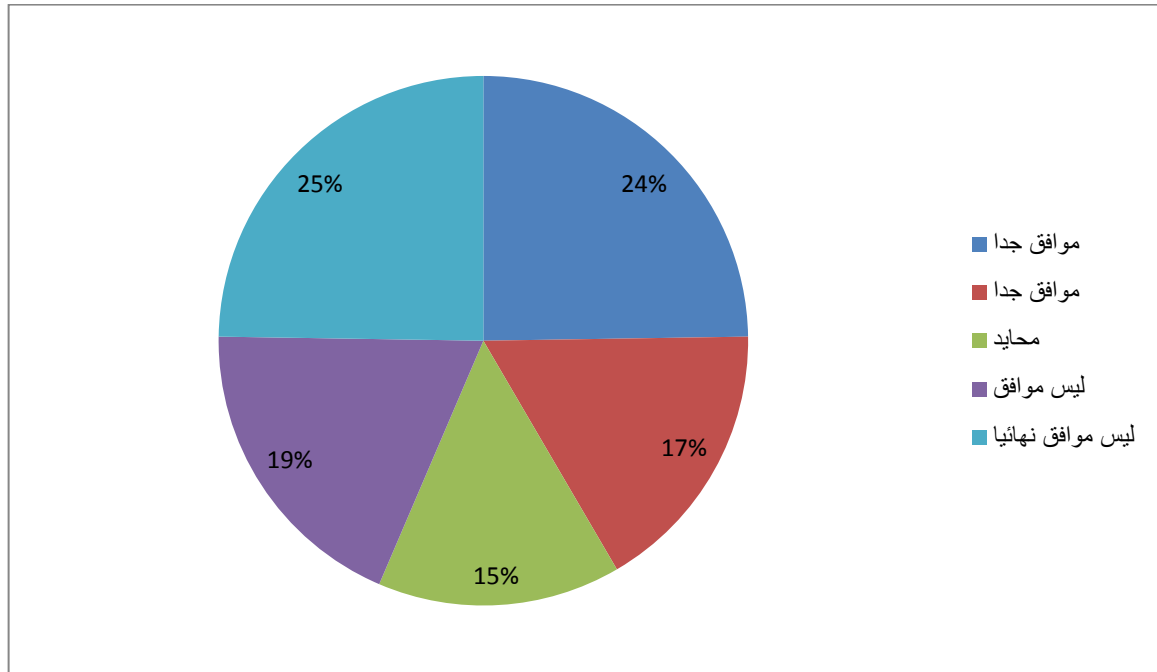
في المرتبة الثانية، جاءت الاجابة "ليس موافق" بنسبة 25%، ثم تليها "ليس موافق نهائيا " بنسبة 20%، و نسبة 17% " موافقون جدا"، و 12% "محايدين". و منه نستنتج ان 43% من العمال المستجوبون لديهم حرية في اختيار طريقة العمل داخل الشركة.

الجدول 20: ملخص لاستجابات العمال حول التساؤل التالي: " هل تتعرض الى ضغط متواصل من قبل المسؤولين؟".

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
موافق جدا	17	25	25
موافق	12	17	42
محايد	10	15	57
ليس موافق	13	19	75
ليس موافق نهائيا	17	25	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 21: درجة التعرض للضغط المتواصل من قبل المسؤولين:



المصدر: من اعداد الطالبة

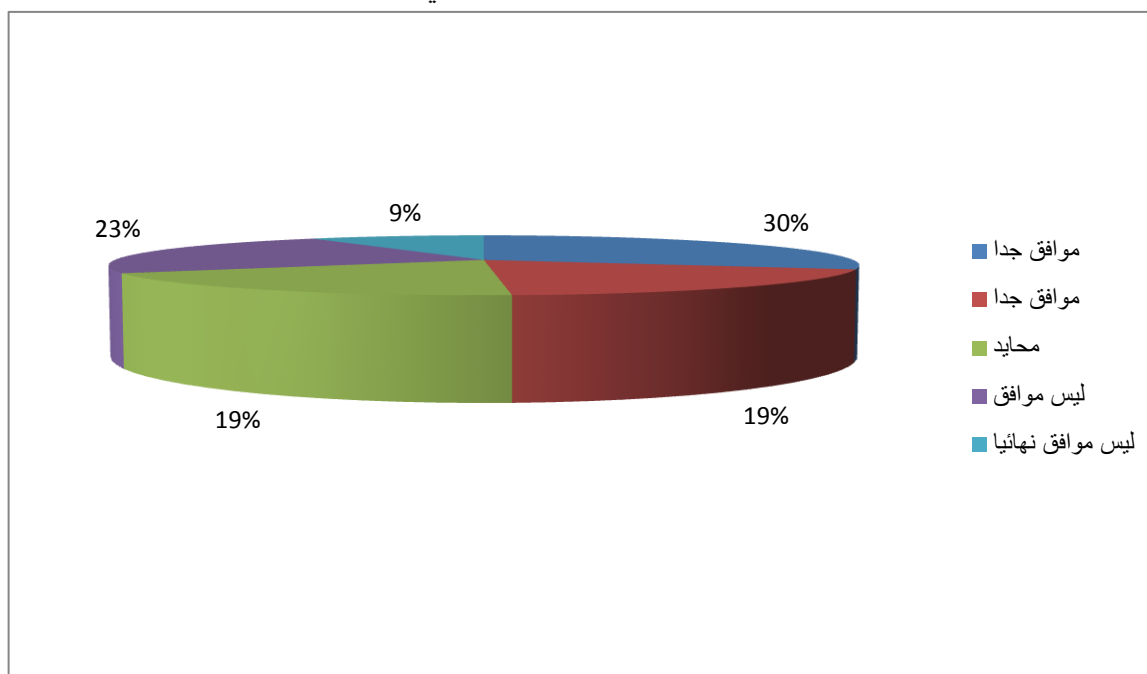
من خلال الشكل السابق نستنتج ان افراد العينة الذين قامو بالاجابة على التساؤل التالي "هل تتعرض الى ضغط متواصل من قبل المسؤولين؟"، فان اغلبية الاجابات كانت "ليس موافق نهائيا" التي تمثل نسبة 25% وهذا دليل على ان هذه الفئة لديهم حرية في العمل، اما الاجابة الثانية فكانت موافق جدا بنسبة 24% مما نستنتج ان هذه الفئة تتعرض الى ضغط متواصل من قبل المسؤولين مما يؤدي الى توتر و نقص المردودية داخل العمل، ثم تليها "ليس موافق" بنسبة 19% اي انعدام الضغوط من طرف المسؤولين بالنسبة الى هذه الفئة من العمال، ثم نجد "ليس موافق جدا" بنسبة 17%، ثم تاتي في المرتبة الاخيرة الاجابة "محايد" بنسبة 15% .

الجدول 22: ملخص لاستجابات العمال حول التساؤل التالي: "هل الوقت غير كافي لانجاز العمل؟".

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المترابطة
موافق جدا	21	30	30
موافق	13	19	49
محايد	13	19	68
ليس موافق	16	23	91
ليس موافق نهائيا	6	9	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 23: هل الوقت كافي لانجاز العمل؟.



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق نستنتج ان افراد العينة الذين قامو بالاجابة على التساؤل التالي "هل الوقت كافي لانجاز العمل؟"، فان اغلبية الاجابات كانت "موافق" التي تمثل نسبة 30% وهذا دليل على ان هذه الفئة لديهم الوقت الكافي لانجاز العمل في الوقت اللازم اي بدون تاخير، اما الاجابة الثانية فكانت "ليس موافق" بنسبة 23% مما نستنتج ان هذه الفئة لا تادي مهامها في الوقت المعطى مما يؤدي الى الضغط و تتوتر و نقص المردودية داخل العمل، ثم تليها في المرتبة الثالثة الاجابتين "موافق جدا" و "محايد" بنسبة 19% فالفئة الموافقة جدا لديها الوقت الكافي لاتمام المهام على اكمل وجه و الفئة الثانية ليسو مع التساؤل و ليسو ضد التساؤل، وفي المرتبة الاخيرة نجد الاجابة "ليس موافق نهائيا" و هذه الفئة من العمال ليس لديهم الوقت الكافي جدا مما يؤدي الى التاخر الكثير في انجاز المهام الموكلة لهم.

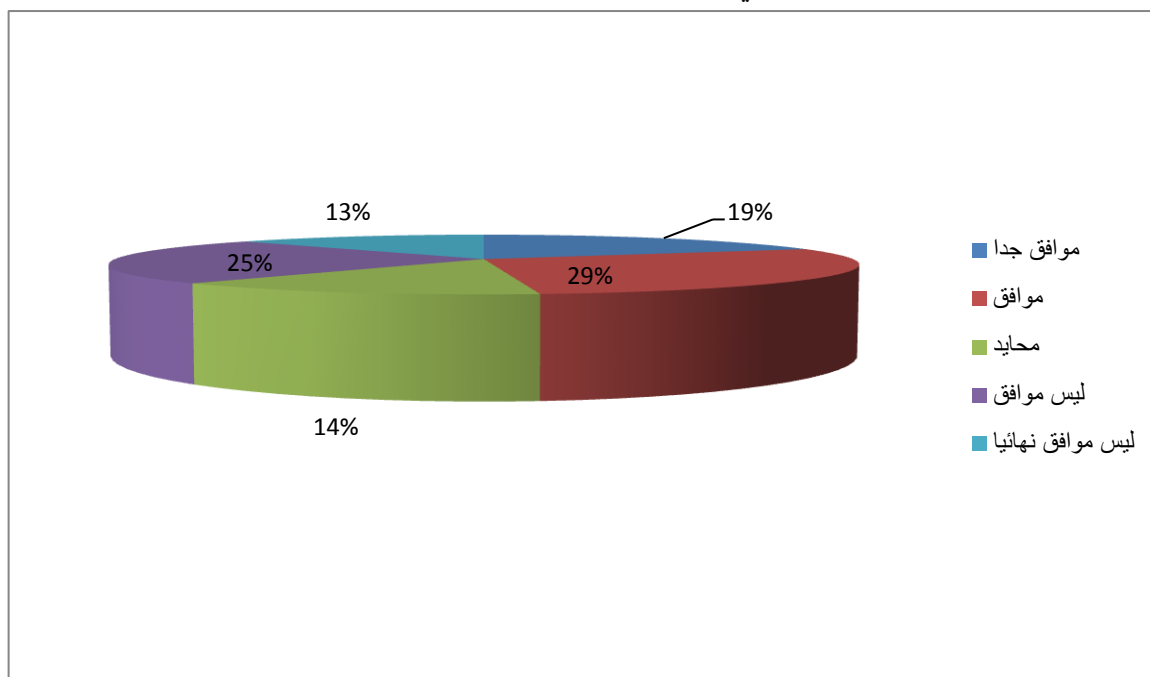
ومنه نستنتج ان اغلبية العمال لديهم الوقت الكافي لانجاز العمل و ذلك نسبة 49% و هذا تقريبا حوالي نصف العمال.

الجدول 24: ملخص لاستجابات العمال حول التساؤل التالي: "هل انت معني باتخاذ قرارات مهمة على مستوى المصلحة؟".

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
موافق جدا	13	19	19
موافق	20	29	48
محايد	10	14	62
ليس موافق	17	25	87
ليس موافق نهائيا	9	13	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 25: "هل انت معني باتخاذ قرارات مهمة على مستوى المصلحة؟".



المصدر: من اعداد الطالبة

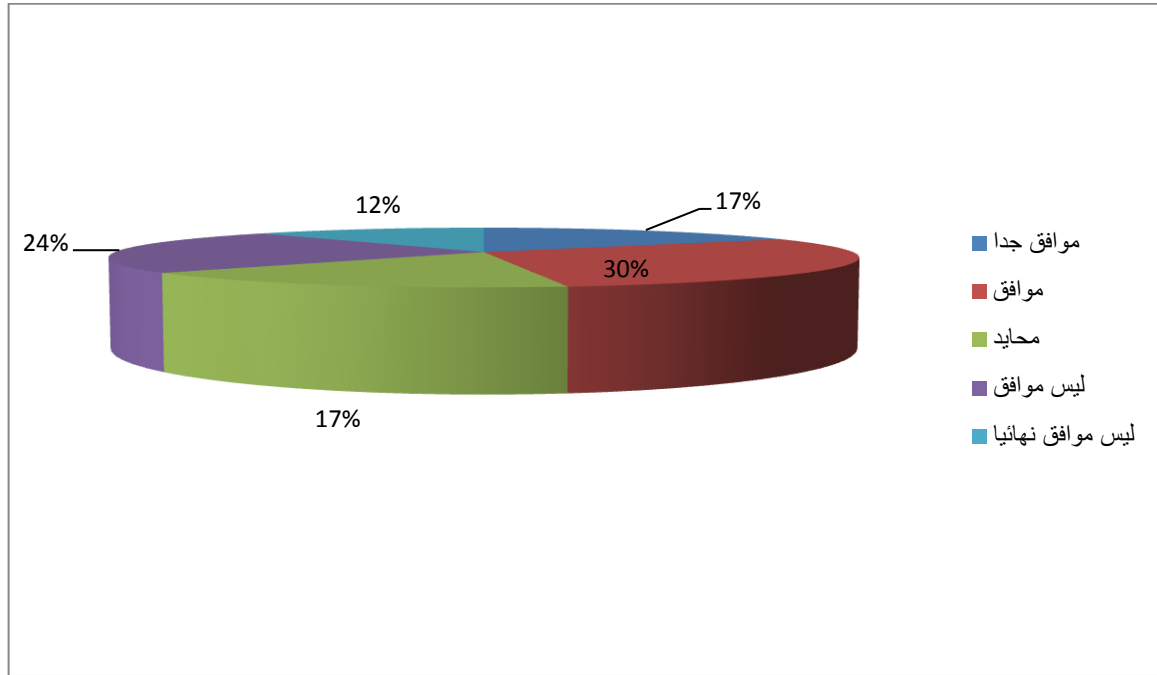
من خلال الشكل السابق نستنتج ان افراد العينة الذين قامو بالاجابة على التساؤل التالي "هل انت معني باتخاذ قرارات على مستوى المصلحة؟"، فان اغلبية الاجابات كانت "موافق" التي تمثل نسبة 29% وهذا دليل على ان هذه الفئة لديهم الحق باتخاذ قرارات مهمة على مستوى المصلحة، اما الاجابة الثانية فكانت "ليس موافق" بنسبة 25% مما نستنتج ان هذه الفئة ليس لديها الحق في اتخاذ القرارات على مستوى المصلحة اي السلطة الكاملة للمرؤوسين، ثم تليها في المرتبة الثالثة الاجابة "موافق جدا" و بنسبة 19% فان هذه الفئة من العمال لديهم كل الحق في اتخاذ القرارات المهمة على مستوى المصلحة، وفي المرتبة الرابعة نجد الاجابة "محايد"، و في المرتبة الاخيرة نجد الاجابة "ليس موافق نهائيا" بنسبة 13% و هذه الفئة من العمال ليس لديهم الحق نهائيا في اتخاذ القرارات على مستوى المصلحة.

الجدول 26: ملخص لاستجابات العمال حول التساؤل التالي: "هل عمك يتطلب نفس سلسلة العمليات؟".

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
موافق جدا	12	17	17
موافق	21	30	47
محايد	12	17	64
ليس موافق	16	24	88
ليس موافق نهائيا	8	12	100
المجموع	69	100	

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 27: هل عمالك يتطلب نفس سلسلة العمليات؟".



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الشكل السابق نستنتج ان افراد العينة الذين قامو بالاجابة على التساؤل التالي "هل عمالك يتطلب نفس سلسلة العمليات؟"، فان اغلبية الاجابات كانت "موافق" التي تمثل نسبة 30% وهذا دليل على ان هذه الفئة لديهم نفس سلسلة العمليات اي اعمال روتينية، اما الاجابة الثانية فكانت "ليس موافق" بنسبة 24% مما نستنتج ان هذه الفئة ليس لديهم نفس سلسلة العمليات اي وجود تغيرات في الاعمال الموكلة اليهم، ثم تليها في المرتبة الثالثة الاجابتين "موافق جدا" و"محايد" بنسبة 17%، وفي المرتبة الاخيرة نجد الاجابة "ليس موافق نهائيا" بنسبة 12%.

ومنه نستنتج ان 47% من العمال المستجوبين موافقين على ان عملهم يتطلب نفس سلسلة العمليات.

2- الضغط المرتبط بطبيعة الوظيفة:

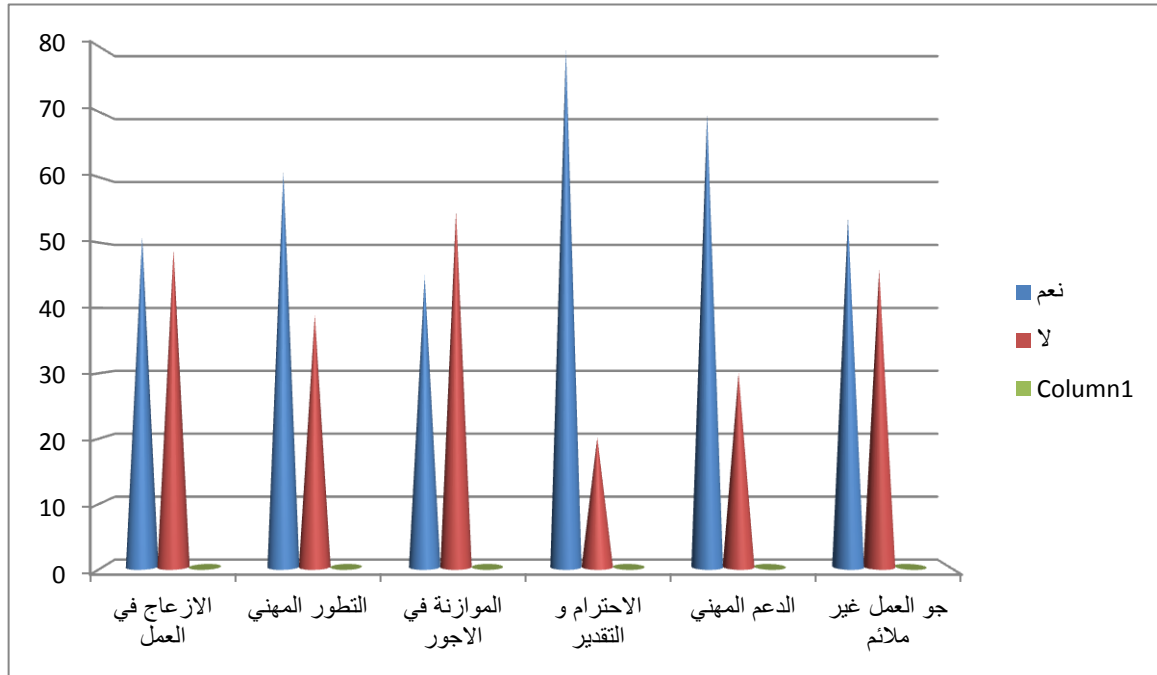
عوامل الضغط المرتبطة بطبيعة الوظيفة موضحة كما يلي:

الجدول 28: ملخص لاستجابات العمل حول عوامل الضغط المرتبطة بطبيعة الوظيفة:

لا	نعم		التكرار
	التكرار	النسبة المئوية	
49	34	51	35
39	27	61	42
55	38	45	31
20	14	80	55
30	21	70	48
46	32	54	37
29	20	71	49
39	27	61	42

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 29: عوامل الضغط المرتبطة بطبيعة الوظيفة:



المصدر: من اعداد الطالبة

بالنسبة للسؤال "لدي صعوبات بسبب الإزعاج (الضجيج ، ...) في مساحة العمل الخاصة بي" ، فإن غالبية الإجابة هي أن أحد عوامل الإجهاد داخل الشركة هو الضوضاء في مساحتهم عمل. وبالتالي ، فإن 51% من الأشخاص المشكوك في استجوابهم يواجهون صعوبات في التركيز بسبب الضوضاء التي تسيطر على مساحة عملهم. من ناحية أخرى ، فإن 49% من الأشخاص الذين تم سؤالهم ذكروا عكس ذلك.

فيما يتعلق بالسؤال "الشركة تعطيني احتمالات التقدم الوظيفي والمهني" ، ذكر 61% من المستجيبين أن المركز يوفر لهم الفرصة للتطور داخل الشركة. من ناحية أخرى ، أفاد 39 % من المستجيبين أنهم ليس لديهم إمكانية التقدم الوظيفي والتقدم داخل الشركة. لذلك ، لا يبدو أن التطور المهني مصدر للضغط

بالنسبة للسؤال "راتبي يتماشى مع مؤهلاتي ومسؤولياتي" ، ذكر 45% من المستجيبين أن عدم المساواة في الأجور هو سبب للتوتر. وبالتالي ، فإن 55% من المجيبين يقولون إن راتبهم لا يتماشى مع مؤهلاتهم ومسؤولياتهم. من ناحية أخرى ، ذكر 45% من المستجيبين أن راتبهم يتماشى مع مؤهلاتهم ومسؤولياتهم داخل الشركة.

بالنسبة للسؤال "نظراً لكل جهودي ، أتلقى الاحترام والتقدير الذي أستحقه" ، فإن 80% من الأسئلة التي تم طرحها تؤكد أنهم يستفيدون من تامين عملهم من خلال تسلسلهم الهرمي. من ناحية أخرى ، باستثناء 20 % من الرجال الذين تم استجوابهم ذكر العكس.

فيما يتعلق بالسؤال "يدعمني زملائي عندما أواجه صعوبات في عملي" ، يشير جميع الذين تم سؤالهم إلى أنهم يتلقون الدعم المهني من زملائهم عندما يواجهون صعوبات في عملهم. يمكننا القول أن الدعم المهني ليس مصدرًا للتوتر في العمل في الشركة.

إلى السؤال "هناك جو سيء في عملي" ، 46 % من الإجابة التي تم سؤالها أنه لا يوجد جو سيء في بيئة عملهم. و54% يقولون العكس.

بخصوص السؤال "لدي علاقات جيدة مع زملائي". 71% من المستجيبين يقولون إن لديهم علاقات شخصية جيدة مع زملائهم في العمل. 29% من المجيبين يقولون العكس. لذلك بشكل عام ، لا يمكن اعتبار العلاقات بين الأشخاص مصدرًا لضغط في الشركة.

أما بالنسبة لنقل التواصل ، فقد أجاب نصف المجيبين بوجود اتصال ضعيف بين الزملاء والتسلسل الهرمي (61%). في حين أن 39% من الأشخاص الذين تم سؤالهم ذكروا عكس ذلك. لذا ، فإن اتصالي الضعيف هو مصدر للتوتر على مستوى الشركة.

في الختام، فيما يتعلق بالعوامل المتعلقة ببيئة المهمة ، نشير إلى أن مساحة العمل ، وعدم المساواة في الأجور، وسوء الفهم من عوامل الإجهاد داخل نفضال.

العنوان الثالث: اثر الضغوط في وسط العمل

1- ضغوط العمل:

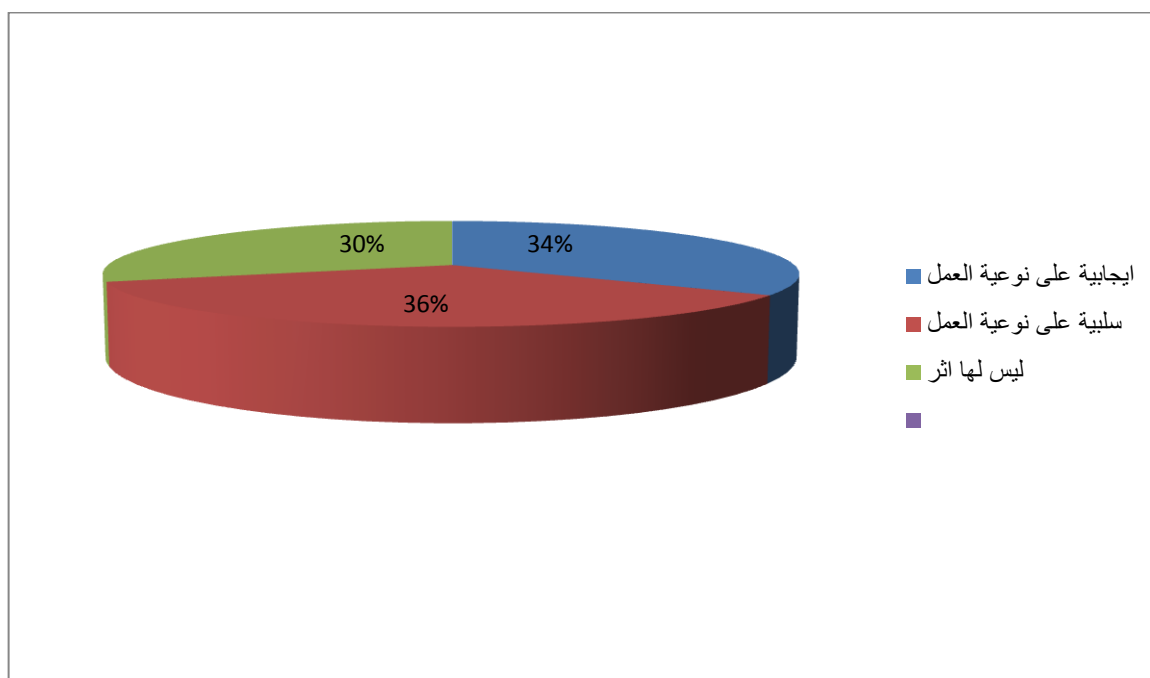
اثر ضغوط العمل موضحة في الجدول التالي :

الجدول 30: ملخص لاستجابات العمال حول التساؤل التالي: " ما هو اثر الضغوط التي تتعرض لها؟".

الاجابة	التكرار	النسبة
ايجابية على نوعية العمل	23	34
سلبية على نوعية العمل	25	36
ليس لها اثر	21	30
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 31: اثر ضغوط العمل:



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق نستنتج ان 49% من المستطلعين يقولون ان الاجهاد يؤثر سلبا على جودة عملهم بينما يقول 40% يقولون انه لا يؤثر على جودة العمل، و 11% من المستطلعين يقولون انها ايجابية على نوعية العمل اي لا تسبب ضغوط في العمل.

الاجازات المرضية الناجمة عن الاجهاد:

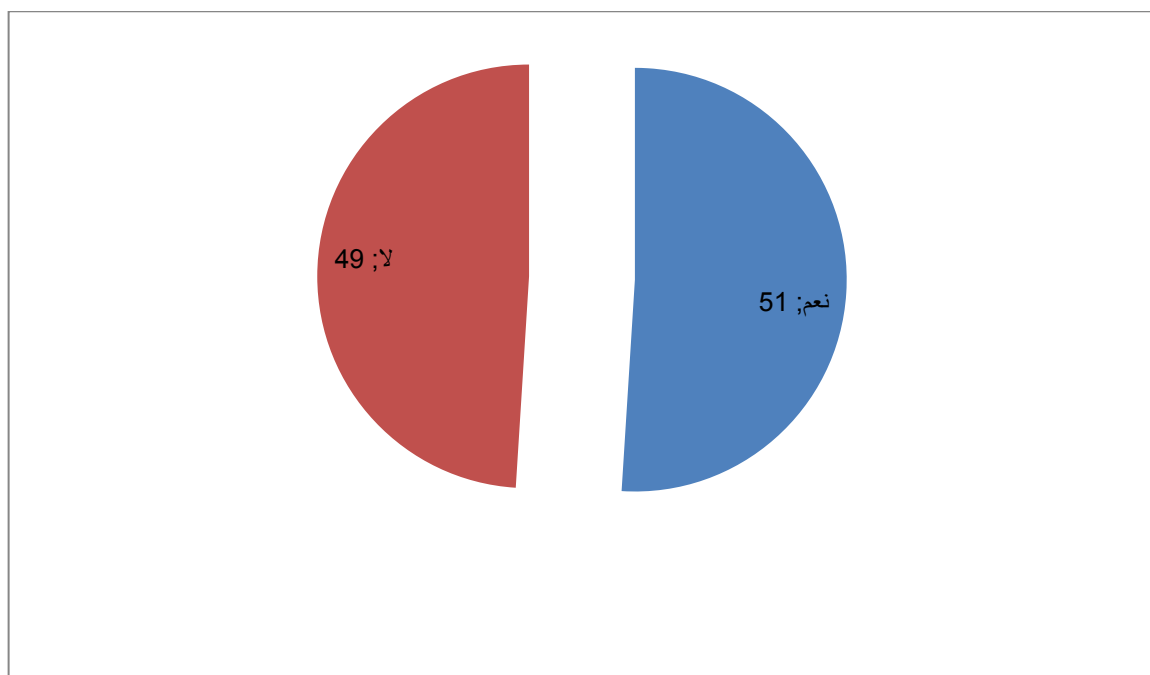
يتم عرض الإجازة المرضية بسبب الإجهاد في العمل في الجدول التالي:

الجدول 32: ملخص لاجابات العمال حول العلاقة بين الضغوط و الاجازات المرضية:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	51
لا	34	49
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 33: العلاقة بين الضغوط و الاجازات المرضية:



المصدر: من اعداد الطالبة

ووفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها ، نجد أن 51% من المستجيبين يذكرون أن الإجهاد سيؤدي إلى الحصول على إجازة مرضية في عملهم مقابل 49% ممن يعلنون عكس ذلك.

1- تأثير الضغوط في العمل على اتخاذ القرار:

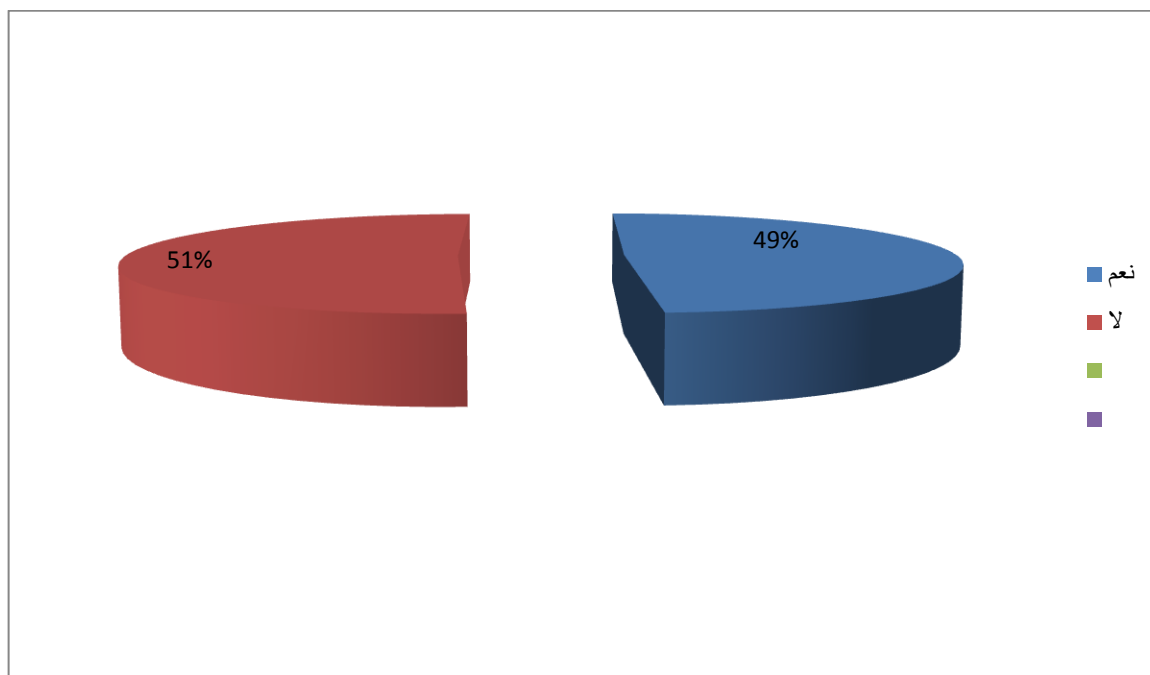
يتأثر اتخاذ القرار بضغط العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 34: ملخص لاجابات العمال حول تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرار:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المترجمة
نعم	34	49	49
لا	35	51	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 35: تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرار:



المصدر: من اعداد الطالبة

من بين كل الأشخاص الذين تم سؤالهم ، نلاحظ أن 49% من المستجيبين أفادوا بأنهم يتخذون قرارات غير كافية في عملهم بسبب الإجهاد الناتج. ينكر 51% فقط أن الضغوط تدفعهم إلى اتخاذ قرارات غير كافية في العمل.

1-تأثير ضغوط العمل على الابداع في العمل:

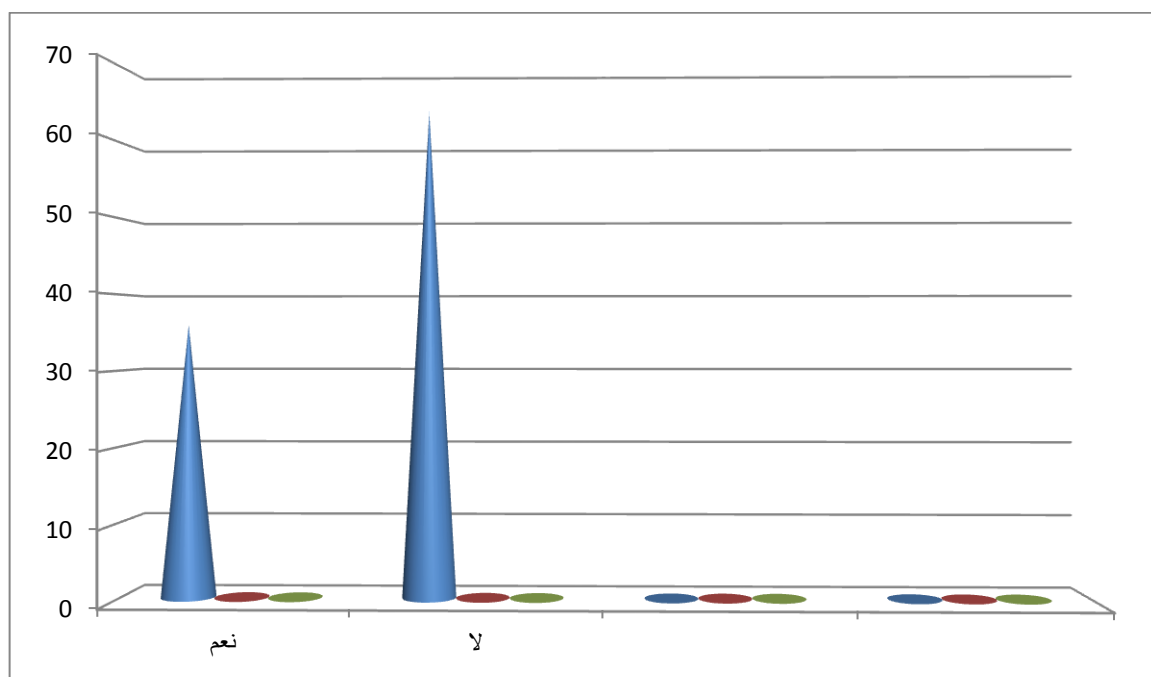
يظهر تأثير ضغط العمل على الإبداع في العمل في الجدول التالي:

الجدول 36: ملخص لاجابات العمال حول تأثير ضغوط العمل على الابداع في العمل:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المترابطة
نعم	25	36	36
لا	44	64	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 37: تأثير الضغوط في العمل على الابداع في العمل:



المصدر: من اعداد الطالبة

وفقا للنتائج التي تم الحصول عليها ، نلاحظ أن 64% من المستجيبين يقولون أن الإجهاد يقلل من إبداعهم في العمل ضد 36% ينكرون أن الإجهاد يقلل من إبداعهم.

1-تأثير ضغوط العمل على الأداء:

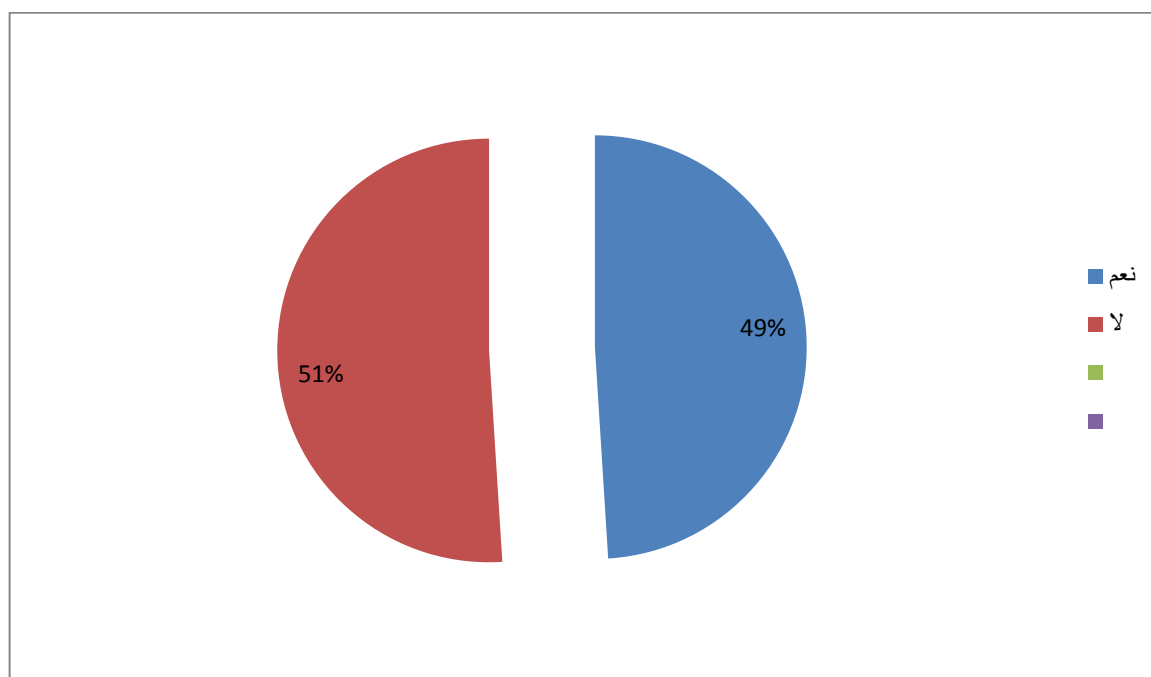
يظهر تأثير ضغط العمل على الأداء في الجدول التالي:

الجدول 38: ملخص لاجابات العمال حول تأثير ضغوط العمل على الاداء الوظيفي:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
نعم	34	49	49
لا	35	51	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 39: تأثير ضغوط العمل على الاداء الوظيفي:



المصدر: من اعداد الطالبة

قال معظم من شملهم الاستطلاع إن الضغط قلل من أداء وظائفهم بنسبة 49% ، مقارنة مع 51% ممن تم سؤالهم والذين أفادوا بأن الإجهاد لم يؤثر على أدائهم الوظيفي.

العنوان الرابع: طرق تسيير ضغوط العمل و الوقاية:

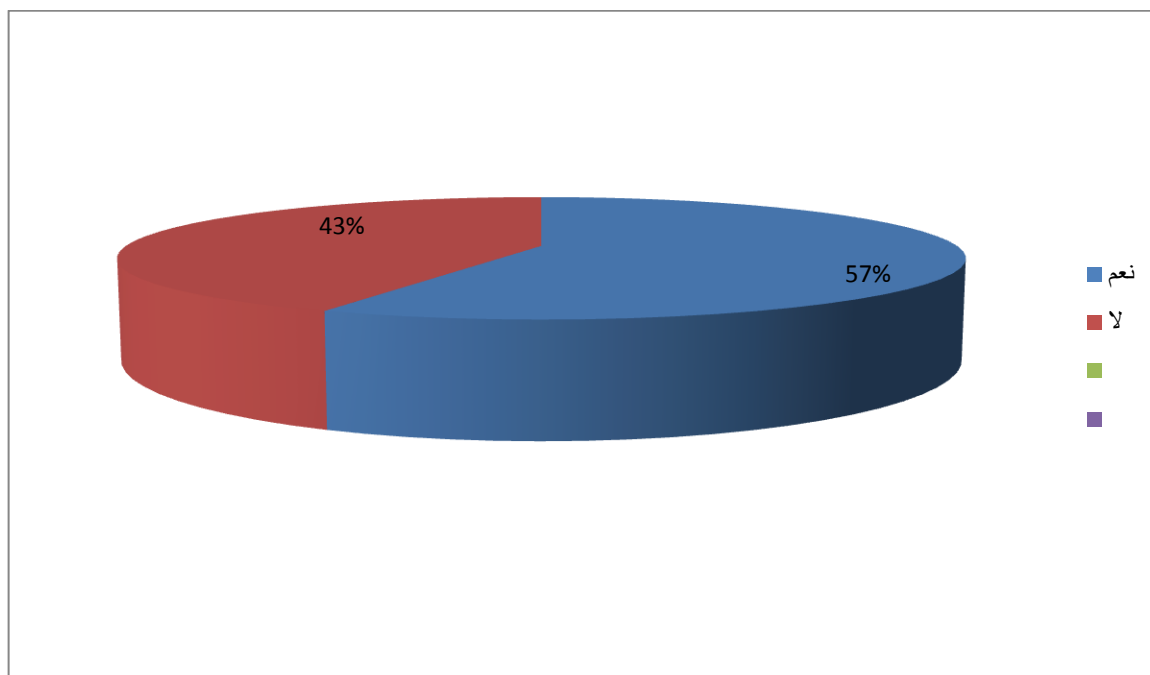
1- التدخل الخارجي لادارة الاجهاد:

الجدول 40: ملخص لاجابات العمال حول التدخل الخارجي لادارة الاجهاد:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
نعم	39	57	57
لا	30	43	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 41: التدخل الخارجي لإدارة الاجهاد:



المصدر: من اعداد الطالبة

وفقا للنتائج التي تم الحصول عليها ، نجد أن 57 ٪ من المجيبين تذهب إلى أي تدخل خارجي لإدارة الإجهاد الخاص بهم. 43٪ من المجيبين لا يريدون هذا التدخل.

2- اغتنام فرصة الاستراحة كحل:

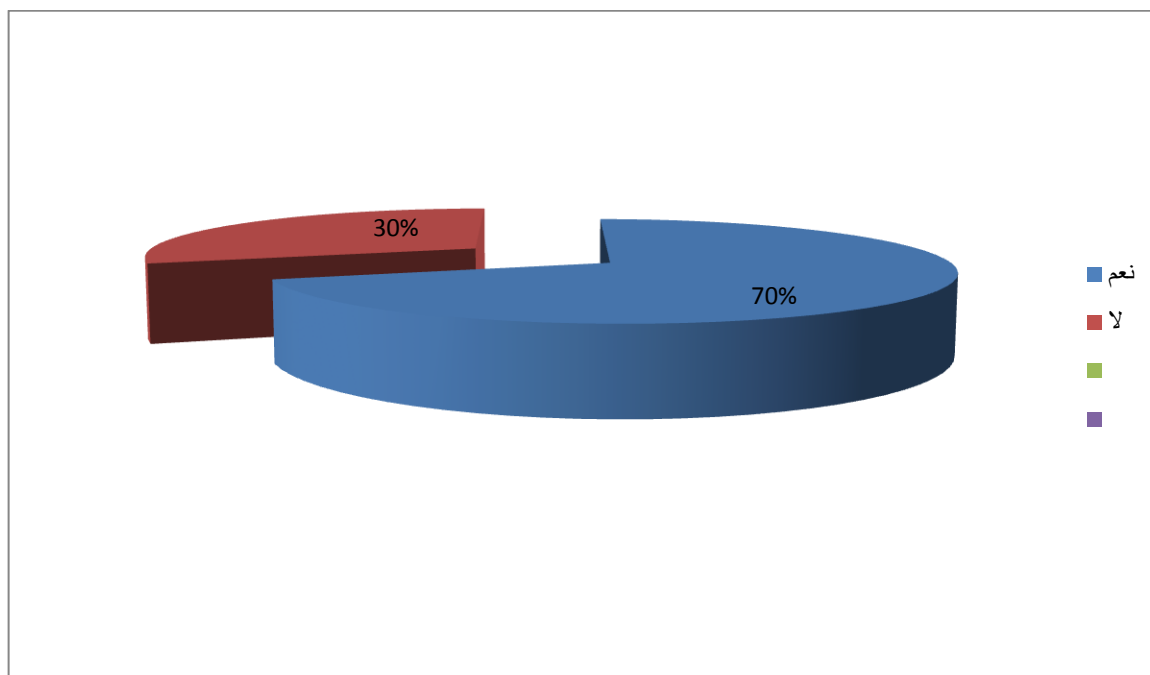
اغتنام فرصة الاستراحة كحل من قبل الموظفين تظهر في الجدول التالي:

الجدول 42: ملخص لاجابات العمال حول اغتنام فرصة الاستراحة كحل للضغوط:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
نعم	48	70	70
لا	21	30	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 43: اغتنام فرصة الاستجمام كحل للضغط من قبل الموظفين:



المصدر: من اعداد الطالبة

يطلب معظم هؤلاء الذين تم سؤالهم عن علاج الاسترخاء لتخفيف الضغط في أماكن عملهم. فقط 21 شخص لا يطلبون التمتع بهذا الاسترخاء (30%).

3-انواع الاستراحة:

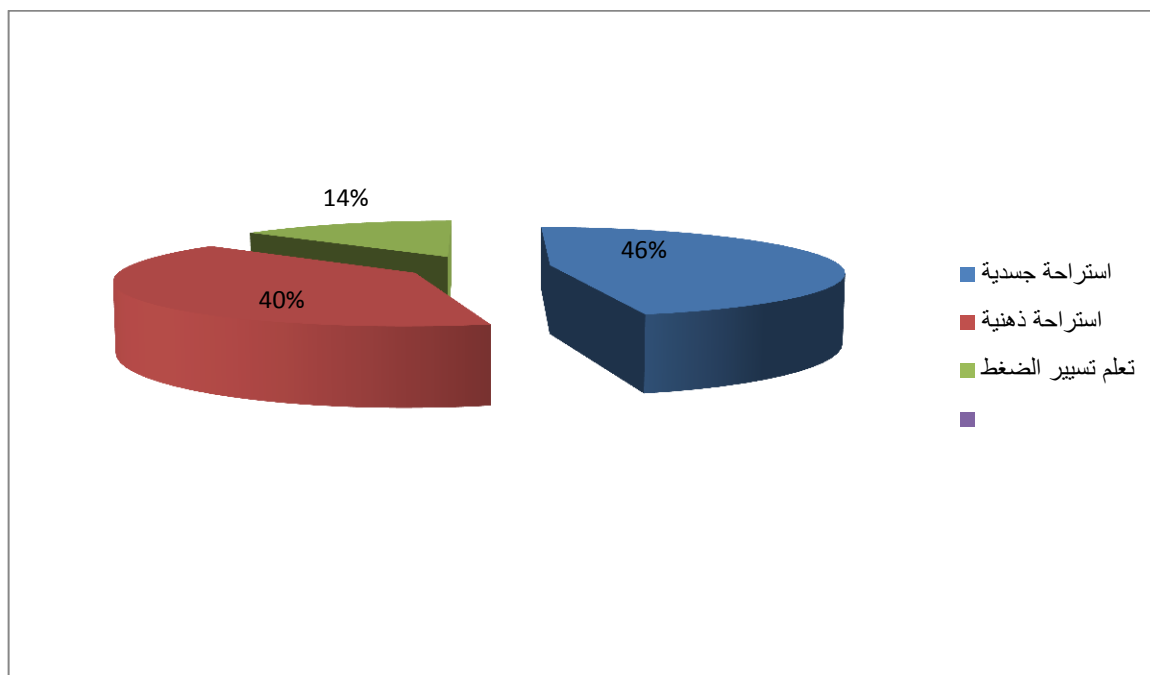
انواع الاستراحة موضحة في الجدول التالي:

الجدول 44: ملخص لاجابات العمال حول نوع الاستراحة:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
استراحة جسدية	22	46
استراحة ذهنية	19	40
تعلم تسيير الضغط	7	14
المجموع	48	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 45: نوع الاستراحة:



المصدر: من اعداد الطالبة

في جميع الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات، 22 من العمال مهتمين بالاستراحة الجسدية من ناحية و التي تمثل 46%، و في المرتبة الثانية نجد استراحة ذهنية بنسبة بنسبة 40%، بينما المهتمين في تعلم تسيير الضغط داخل نפטال 14%.

3-اشكال ادارة الضغوط:

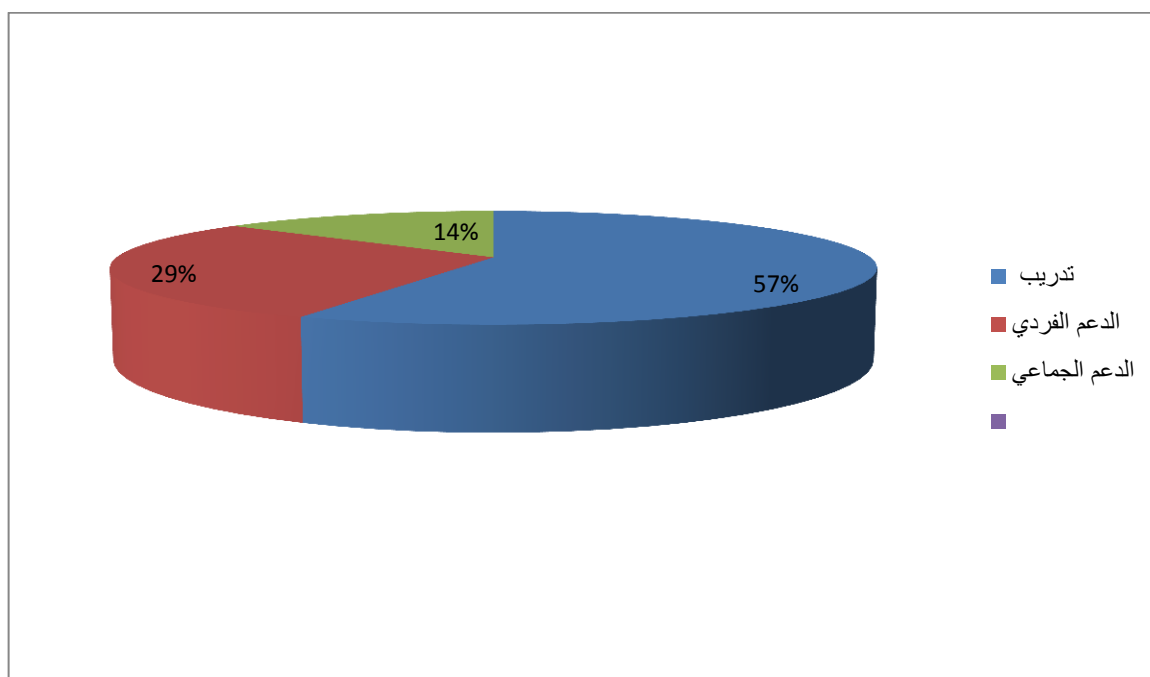
اشكال ادارة الضغوط موضحة في الجدول التالي:

الجدول 46: ملخص لاجابات العمال حول اشكال ادارة الضغوط:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
التدريب	4	57
الدعم الفردي	2	29
الدعم الجماعي	1	14
المجموع	7	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 47: اشكال ادارة الضغوط:



المصدر: من اعداد الطالبة

من جميع المستجيبين المهتمين بتعلم إدارة الإجهاد ، أي 16% ممن يحتاجون إلى تدريب لإدارة ضغطهم في مكان العمل ، نظير 57% للدعم الفردي ، بينما 27% الرعاية الفردية لإدارة مستوى الإجهاد لديهم في مساحة العمل الخاصة بهم.

3-عوامل الخطر المرتبطة بالضغوط:

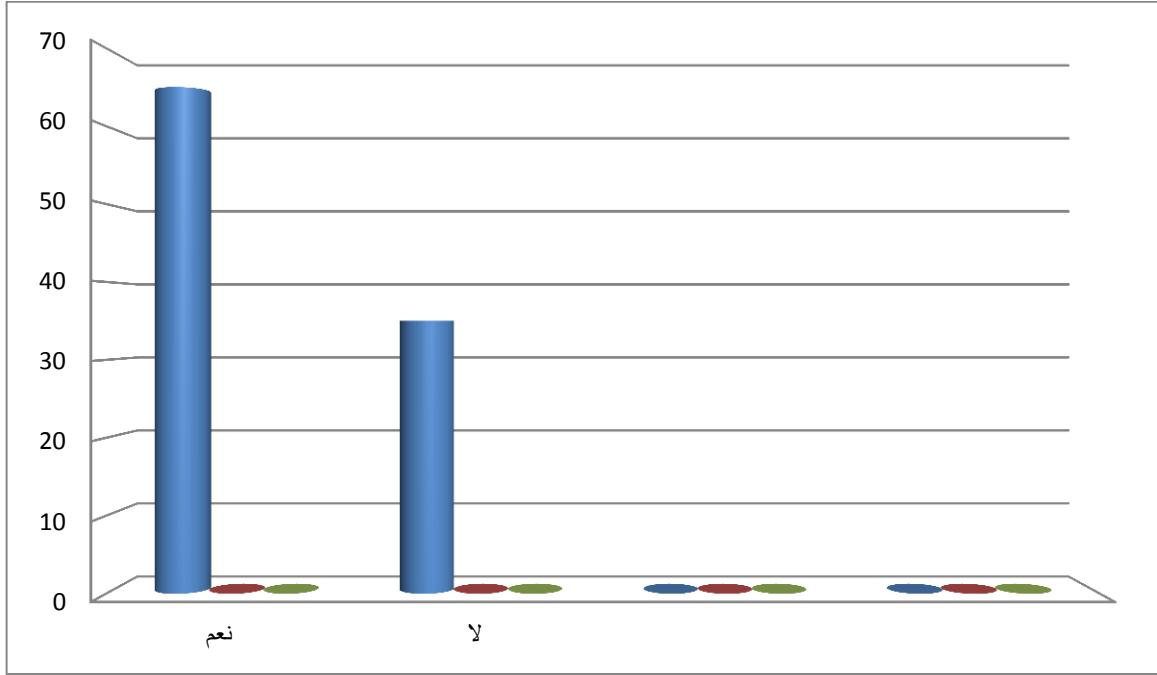
يتم تمثيل عوامل الخطر في الجدول التالي:

الجدول 48: ملخص لاجابات العمال حول عوامل الخطر المرتبطة بالضغوط:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
نعم	45	65	65
لا	24	35	100
المجموع	69	100	/

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 49: عوامل الخطر المرتبطة بالضغط:



المصدر: من اعداد الطالبة

ووفقاً للنتائج ، نجد أن معظم الأشخاص الذين شملهم الاستبيان 35% ذكروا أن مركزهم لا يحل بانتظام عوامل الخطر المرتبطة بالإجهاد، و 65% يقولون عكس ذلك ونقص الاتصال بين التسلسل الهرمي ومجموعة العمل.

1-5/ التعامل مع الاسئلة المفتوحة:

1- تعريف ضغوط العمل من قبل الموظفين:

يقول معظم المستجيبين أن ضغط العمل هو اختلال بين ما يُطلب منهم القيام به في مكان العمل والموارد المتوفرة لديهم للرد عليه.

بينما يقول الموظفون الآخرون لدى نפטال أن الإجهاد هو رد الفعل الكامل الذي يمكن أن يحدث عندما يواجه المطالب والضغوط المهنية التي لا تتوافق مع معرفتهم وقدراتهم.

بالإضافة إلى ذلك، ذكر آخرون أن الإجهاد المهني عندما يكون هناك زيادة في العمل أو المسؤوليات يصعب تحملها وخاصة ظروف العمل السيئة.

أخيراً، الإجهاد في العمل هو أي موقف يشعر فيه الشخص بعدم التوازن بين ما يتوقعه من مهمته وما يطلب منه القيام به.

2- مساهمة القادة في الحد من التوتر في العمل:

بعد الإجابات التي حصل عليها المجيبين ، نلاحظ أن القادة لم يعودوا يتدخلون للحد من ضغوط الموظفين، ولكن السؤال الذي تم طرحه قالوا إن الموظفين بينهم يحاولون التدخل.

العنوان الخامس: المعلومات الشخصية

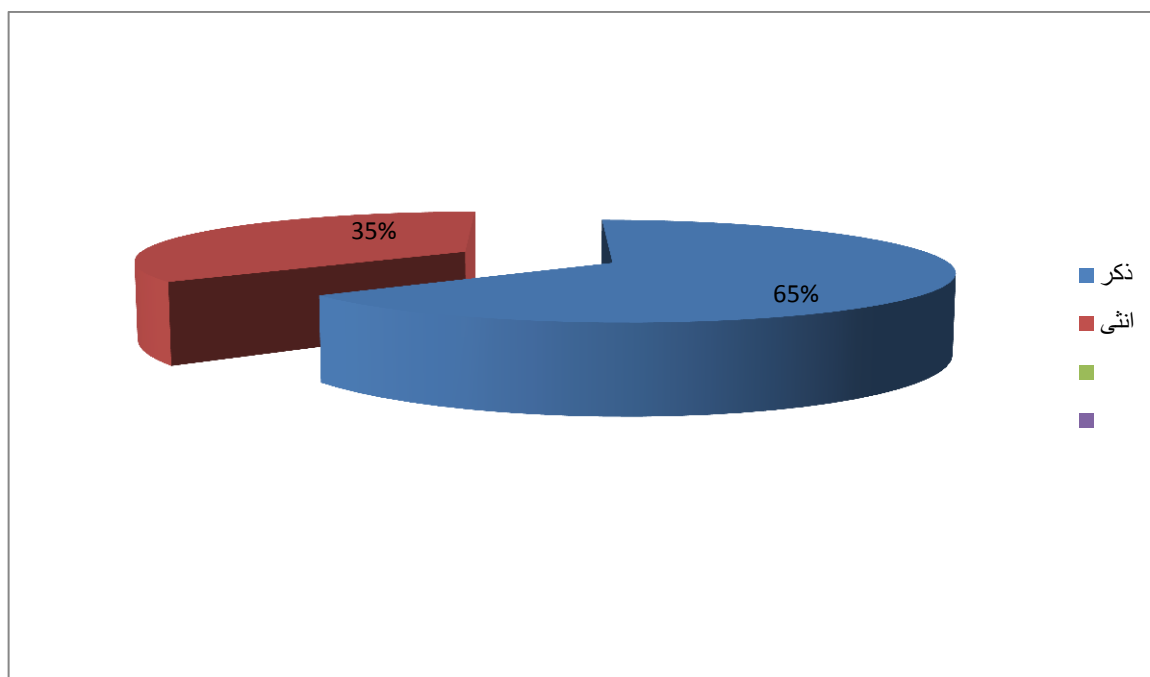
1- توزيع الأشخاص الذين يتم استجوابهم حسب الجنس:

الجدول 50: جنس الأشخاص الذين تم استجوابهم:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	45	65
انثى	24	35
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 51: التوزيع حسب الجنس:



المصدر: من اعداد الطالبة

وفقا للنتائج التي تم الحصول عليها ، نلاحظ أن 35 ٪ من اموظفين الذين شملهم الاستطلاع من الإناث مقارنة مع 65 ٪ من السكان الذكور. هذا ما يفسر طبيعة نشاط الشركة.

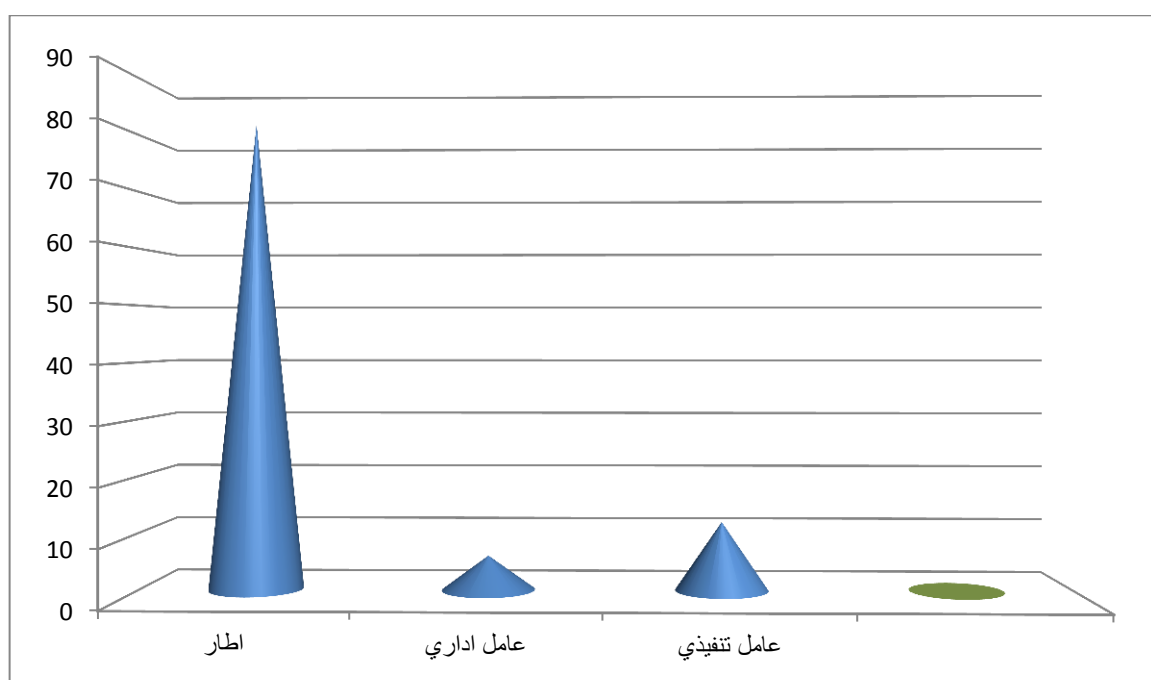
2- توزيع الاشخاص الذين تم استجوابهم حسب الفئة الاجتماعية-المهنية:

الجدول 52: الفئة الاجتماعية المهنية من الناس موضع الاستجواب:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الاجتماعية المهنية
82	57	اطار
6	4	عامل اداري
12	8	عامل تنفيذي
100	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 53: الفئة المهنية الاجتماعية:



المصدر: من اعداد الطالبة

في نموذجنا ، نجد أن العمال التنفيذيين يمثلون غالبية المستجيبين بنسبة 46% ، تليها الاطارات بنسبة 30% ، وفي المرتبة الاخيرة نجد العامل التنفيذي بنسبة 23%. هذا يعني أن شركة نפטال في حاجة إلى الاتقان في إنجاز المهام.

1-7/ الجداول المتقاطعة:

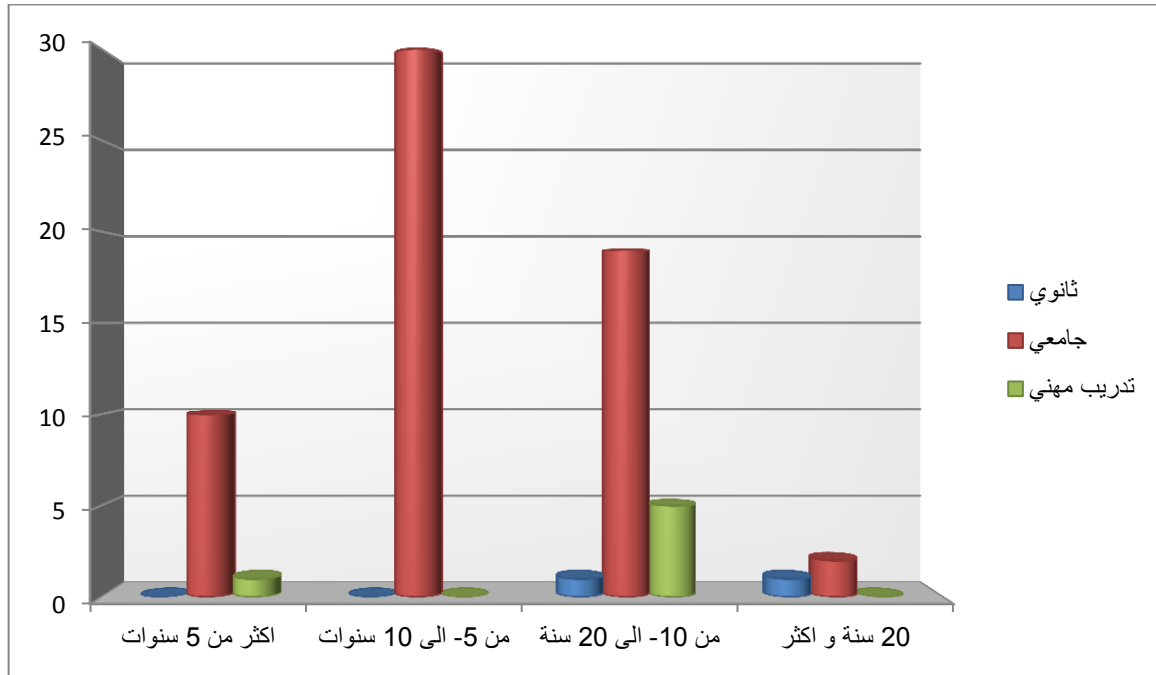
3- توزيع الاشخاص الذين تم استجوابهم حسب الاقدمية في الشركة * المستوى التعليمي:

الجدول 54: ملخص لاجابات العمال الذين تم استجوابهم حول الاقدمية المهنية * المستوى التعليمي:

تدريب مهني	جامعي	ثانوي	
1	10	0	الاقدمية اكثر من 5 سنوات
0	30	0	المهنية من 5- الى 10 سنوات
5	19	1	من 10- الى 20 سنة
0	2	1	20 سنة و اكثر
6	61	2	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل 55: اجابات العمال حول الاقدمية المهنية * المستوى التعليمي:



المصدر: من اعداد الطالبة

وفقا للنتائج التي تم الحصول عليها ، نلاحظ أن 7 بين النساء والرجال من الأشخاص الذين تم سؤالهم تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة ، و 16 شخصاً بين "31 و 40 عاماً" ، و 6 من "41-50 عاماً" ، وشخص واحد يبلغ من العمر فوق 50 سنة.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل سمح لنا بتسليط الضوء على وجود الإجهاد وذلك على مستوى شركة نפטال "الفرع التجاري سعيدة". استناداً إلى النتائج التي تم الحصول عليها ، لاحظنا أن موظفين نפטال لديهم مستوى معتدل من الإجهاد الذي تسببه عدة عوامل مثل: العمل الزائد ، عدم المشاركة في القرارات ، وعدم الاستقلالية. هذا المستوى من الإجهاد له تأثير سلبي على أداء الموظفين ويقلل من أداء وظائفهم .

في نهاية هذا الفصل ، اقترحنا اقتراحات لصالح شركة نפטال (على المدى القصير والمتوسط) وموظفي الشركة لتقليل العواقب السلبية للإجهاد في مكان العمل على الموظفين ، وكذلك على الشركة.

الخلاصة

الخلاصة:

بعد حساب الاستبيان وتحليل الإجابات ، وصلنا إلى النتائج التالية:

- من وجهة نظر عامة ، يظهر تحليل وجود الضغوط بين العاملين في شركة نפטال أن الضغط موجود في حياة الموظفين اليومية.
- إن تحليل عوامل الضغوط في العمل المتعلقة بطبيعة المهمة يجعل من الممكن استنتاج ما يلي:

-يجد الموظفون صعوبة في إنجاز مهامهم

-عدم الاستقلالية في العمل هو مصدر للضغط على الموظفين

-الوقت غير كافي لانجاز جميع المهام الواجب انجازها

-العمل الزائد هو مصدر للضغط على الموظفين

-لا يشعر الموظفون بالاندماج في عملية صنع القرار ، والتي تسبب الإجهاد في المنزل

-المهمة المتكررة هي الضغط على الموظفين داخل نפטال.

- فيما يتعلق بتحليل عوامل الإجهاد في العمل المتعلقة ببيئة المهمة ، وصلنا إلى النتائج التالية:

-منطقة العمل الصاخبة هي مصدر إزعاج ، وبالتالي هو مصدر للضغط بالنسبة للموظفين

-عدم المساواة في الأجور هو مصدر للضغط على الموظفين

-يحصل الموظفون على التقدير الذي يستحقونه في عملهم

-تقدم نפטال للموظفين الفرصة للتطوير الوظيفي

-العلاقات بين الأشخاص لطيفة

-جو العمل داخل نפטال غير مناسب

-ضعف التواصل هو عامل الضغط لدى الموظفين داخل نפטال.

- إن تحليل تأثير الضغط على مكان العمل يسمح لنا باستنتاج ما يلي:

-ضغوط العمل يؤثر سلبًا على جودة عمل الموظفين

-ضغط العمل لا تقود الموظفين إلى اتخاذ قرارات غير كافية في عملهم

-ضغوط العمل لا تقلل من أداء العمال

-تسببت في عدم استقرار الموظفين الذين يسمحون لهم بالتعامل مع المرض

-مخاطر الإجهاد لها تأثير سلبي على علاقتها مع البيئة وخاصة على صحة الموظفين

-تحليل طريقة إدارة الضغوط في العمل والوقاية داخل نفعال:

-يبدو أنه في المخطط التنظيمي لنفعال ليس لديها بنية مكرسة للوقاية من الضغوط في العمل

-لم تعد شركة نفعال تمتلك الوسائل الكفيلة بمنع خطر الضغوط في العمل

-تحتاج عوامل الضغط داخل نفعال إلى مساعدة خارجية لإدارة ضغوطك ، بمعنى أن الممثل الخارجي لـ نفعال يدعم الضغوطات لتقليل هذه المخاطر

-لا تقوم نفعال بتحليل عوامل الخطر المرتبطة بالإجهاد

-يطلب موظفوا نفعال التدريب على تعلم إدارة الإجهاد في العمل

الاقتراحات وتوصيات:

في ضوء تباطؤ الضغوط في مكان العمل ، من الضروري اقتراح آراء واستراتيجيات وتدابير معينة للتعامل مع الضغط في مكان العمل بشكل عام، و الفرع التجاري لولاية سعيدة بالخصوص. سيتم إرسال هذه المقترحات إلى إدارة نفعال والموظفين في مكان العمل.

اولا: الى ادارة شركة نفعال:

مشكلة الضغوط تؤثر على الجميع بغض النظر عن الجنس والعمر ، ولكن العتبة لإدراك آثار الإجهاد تختلف بين الأفراد والمنظمات.

لهذا ، يجب على الإدارة تقليل آثاره ، بدءاً من:

1- على المدى القصير:

- ✓ يزود الموظفين ببيئة عمل مناسبة
- ✓ إعادة تعريف الوصف الوظيفي للموظفين الذين يؤدون واجبات أخرى خارج وظيفتهم الرئيسية
- ✓ إعداد خلية للاستماع والدعم لتقديم استجابة لمواقف العمل التي تسبب الإجهاد

2- على المدى المتوسط:

- ✓ تحليل مدى ملاءمة عبء العمل والمواعيد النهائية
- ✓ حوافز للخدمات لإشراك كل موظف في القرارات التي تؤثر عليهم
- ✓ تسهيل الوصول والتداول والتواصل داخل مساحة العمل: يتمثل الهدف في تمكين الموظفين من الوصول والتداول بأمان في مكان العمل الخاص بهم مع تعزيز التعاون بين الزملاء.
- ✓ تحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات كل منها

الخلاصة

- ✓ إنشاء مساحات للحوار للتدخل في وقت مبكر في المواقف الصعبة وتشجيع دعم الموظفين من قبل الإدارة
- ✓ تعزيز تدريب الموظفين على تطوير مهارات محددة لتحسين إدارة أنواع مختلفة من حالات الضغط (إدارة الوقت ، تطوير الحوار و التواصل بين العمال، ادارة الاجهاد ، وتطوير الذكاء...) أو تطوير المهارات النفسية
- ✓ تدريب المديرين: موضوع محدد يتم تناوله في برامج التدريب على الإجهاد في العمل ، وكيفية الفهم الجيد للإجهاد و التعايش معه، وكيفية تقليل الضغط على الآخرين في عملية الادارة.
- ✓ تنفيذ نظام تقييم ومراقبة الضغوط المهني في شكل استبيان ، وذلك خلال دورات منظمة من قبل نفضل
- ✓ تنفيذ برامج لمساعدة الموظفين

ثانيا: للموظفين في مكان العمل

في مواجهة المواقف العصيبة ، يجب على الموظفين في مكان العمل:

- ✓ لوضع قائمة بالمهام المراد إنجازها ، سيتجنب ذلك أخذ الوقت الثمين ومحاولة تذكر كل ما تبقى من عمل
- ✓ الحفاظ على التوازن بين العمل و الراحة
- ✓ الحصول على ما يكفي من الراحة
- ✓ السيطرة على مظاهر الضغوط و مراقبتها
- ✓ تخطيط وتطبيق إدارة الوقت الجيد
- ✓ يجب على العمال عدم قبول مهام أكثر مما يمكن إنجازه
- ✓ تعلم التأقلم مع جميع الظروف

المحتويات

الصفحة	الفهرس
-	شكر وتقدير
-	اهداء
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	الفهرس
-	الملخص
ا	مقدمة عامة
1	الفصل الاول: نظرة شاملة في مجال ضغوط العمل
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الاول: المفاهيم الاساسية للضغوط
3	1- مفهوم الضغوط
3	1-1/ تاريخ ضغوط العمل
3	1-2/ تعريف الضغوط
6	المبحث الثاني: الضغوط في العمل الاشكال, الاسباب, العوامل
6	1- عناصر الضغوط
7	2- مراحل الضغط
10	3- انواع الضغوط في العمل
10	3-1/ وفق معيار الاثر
11	3-1-1/ المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية
11	3-2/ وفق معيار الشدة
11	3-3/ وفق معيار المصدر
12	4- مصادر ضغوط العمل
12	4-1/ المصادر الاساسية
13	4-2/ المصادر الشخصية
13	4-3/ المصادر البيئية
13	4-1-1/ المصادر البيئية التي تتبع من الاحداث السيئة
14	4-1-2/ مصادر الضغوط في الوظيفة job stress
15	المبحث الثالث: اثار ونتائج الضغوط في العمل
15	1- الاثار الايجابية
16	2- الاثار السلبية
16	2-1/ اثار الضغوط السلبية على الفرد
16	2-1-1/ الاثار السلوكية
16	2-1-2/ الاثار الفسيولوجية
16	2-1-3/ الاثار النفسية
17	2-2/ اثار الضغوط على المنظمة
18	3- اعراض الضغوط
19	4- عوامل الضغوط
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: طرق تسيير ضغوط العمل ووسائل الوقاية

المحتويات

22	تمهيد
23	المبحث الاول: الحد من الضغوط في العمل
23	1- الحد من الضغوط في العمل
23	1-1/ منع الاجهاد في العمل
23	1-2/ انواع مختلفة من الوقاية
23	1-2-1/ الوقاية على المستوى الابتدائي
24	1-2-2/ الوقاية على المستوى الثانوي
24	1-2-3/ الوقاية على المستوى الثالث
25	1-3/ الجهات الفاعلة في الوقاية
25	1-3-1/ مصادر داخل الشركة
26	2- الطرق الادارية لعلاج ومنع الاجهاد
27	1-2/ الوسائل التنظيمية
27	2-2/ الطرق الفردية لعلاج الضغوط
27	3- ادارة ضغوط العمل
28	1-3/ ادارة الضغوط على مستوى الافراد
28	2-3/ ادارة الضغوط على مستوى المنظمة
29	4- اساليب مواجهة الضغوط
30	المبحث الثاني: خطة العمل ووسائل الوقاية
30	1- خطة العمل
30	1-1/ تنظيم العمل
30	1-1-1/ التكاليف وطرق العمل
31	1-1-2/ ادارة وقت العمل
31	1-1-3/ تنظيم العمل
31	1-1-4/ قيادة التغيير
31	1-1-5/ محيط العمل
32	2-2/ الموارد البشرية
32	2-2-1/ المعلومات والتحسيس
32	2-2-2/ التدريب
33	2-2-3/ تقييم الموظفين المشرفين
33	2-2-4/ ادارة الموظفين
34	2-2-5/ انعاش الفريق
34	2-3/ المتابعة: الوقاية في الحياة اليومية
34	المبحث الثالث: المدرب الداخلي
34	1- التطور التاريخي للتدريب
35	1-1/ المرحلة الاولى
35	1-2/ المرحلة الثانية
35	1-3/ المرحلة الثالثة
35	2- مفهوم التدريب
36	3- اهمية التدريب

المحتويات

36	1-3/ اهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة
37	2-3/ اهمية التدريب بالنسبة للعاملين
38	4- انواع التدريب
38	1-4/ التدريب الداخلي
38	2-4/ التدريب خارج المؤسسة
38	5- اهداف التدريب
39	1-5/ التدريب كمدخل للتعليم المستمر
39	2-5/ التدريب كمدخل للتربية المستمرة
39	3-5/ التدريب كمدخل للمهارة
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة الحالة
43	مقدمة الفصل
44	المبحث الاول: تقديم عام لشركة نפטال
44	1- نشأة الشركة
44	2- مجال نشاط الشركة
44	3- البنى التحتية والوسائل
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
49	1- مسار التحقيق
49	1-1/ نهج التحقيق
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
51	1- تحليل الاستبيان
51	1-1/ القدرة على فهم الضغوط في وسط العمل
56	2-1/ عوامل الضغط في العمل
66	3-1/ اثر الضغوط في وسط العمل
70	4-1/ طرق تسيير ضغوط العمل والوقاية
75	5-1/ التعامل مع الاسئلة المفتوحة
76	6-1/ المعلومات الشخصية
78	7-1/ الجداول المتقاطعة
79	خلاصة الفصل
80	الخلاصة
82	الاقتراحات

قائمة المراجع:

- ابو العلا محمود صلاح الدين, ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي, دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة كلية التجارة. الجامعة الاسلامية, 2009.
- احمد ماهر, سلسلة ابني مهارتك على كيفية التعامل و ادارة ضغوط العمل, الدار الجامعية الاسكندرية 2004.
- احمد ماهر. ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الاسكندرية, 1999.
- الاسطل مصطفى رشاد, الذكاء العاطفي و علاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية, الجامعة الاسلامية غزة, 2010.
- الاسطل, مصطفى رشاد, الذكاء العاطفي و علاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية, الجامعة الاسلامية, غزة, 2010 .
- جابر, عوض سيد, المتغيرات الادارية في المنظمات الرعاية الاجتماعية , ط2, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 2004.
- جرينبرج رجي رالد و بارون, ترجمة الرفاعي, رفاعي سيوني, ادارة السلوك في المنظمات, دار المريخ للنشر الرياض, 2004.
- جمال الدين محمد المرسي, الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية, الدار الجامعية الاسكندرية: 332.
- حسين حريم, السلوك التنظيمي, سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال, الطبعة الثانية, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- الخضيرى, ظاهرة الادارية "ظاهرة الاسباب و العلاج" مكتبة مدبولي "قاهرة" مصر, 1991م.
- سهيلة محمد عباس و علي حسن علي, ادارة الموارد البشرية, ار وائل للنشر و الطباعة, 1999.
- شاطر شفيق "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية" رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . 2010 .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك الفعال في المنظمات" الطبعة الأولى 1992 .
- صلاح الشنواني, ادارة الافراد و العلاقات الانسانية, مدخل للاهداف, مؤسسة الشباب جامعة الاسكندرية. مصر 1999.
- صلاح عودة سعيد , ادارة الافراد, الجامعة المفتوحة, طرابلس, ليبيا 1994.

- العتيبي جابر, ادارة الصراع و الازمات وضغوط العمل, دار العلوم للتوزيع والنشر 1997م.
- العدلي محمد ناصر, السلوك الانساني, معهد الادارة العامة, الرياض, 1995م.
- عسكر علي مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية, مجلة العلوم الاجتماعية, مجلد 16, العدد4, الرياض, 1988.
- عيسى ابراهيم المعش, أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" رسالة ماجستير ,جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم الإدارية ,قسم ادارة الأعمال الاردن 2009 .
- فاروق عبده قليه, السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر و التوزيع, ط1, عمان, 2005.
- فاروق عبده, السيد محمد, عبد المجيد, السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية.ط1. للنشر والتوزيع.الاردن 2005.
- فرح ياسر أتزد "إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل" 2008 .
- القرشي, ماجد فهد سعود,ضغوط العمل و اثرها في دوران العمل للعاملين, جامعة نايف للعلوم الامنية, المملكة السعودية 2010.
- محمد عبد المعطي عساف, التدريب و تنمية الموارد البشرية, زهران للنشر و التوزيع, جامعة عمان الشرق الاوسط, للدراسات العليا, 2008.
- معمار صلاح صالح, التدريب الاسس و المبادئ , ط1 , دبيوني للطباعة و النشر, 2010.
- معمار صلاح صالح, تدريب الاسس و المبادئ, دبيونو للطباعة و النشر, 2010.
- المنجد في اللغة و الاعلام, دار المشرق, بيروت: 1976,ص217
- ميسون سليم السقا"أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار" رسالة ماجستير ادارة الاعمال . 2009
- نجم العزاوي, التدريب الاداري, ط1, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2006.
- هيجان عبد الرحمان احمد, التدريب النسائي, مداخل تطويرية لتعزيز الادوار القيادية للنساء في المنظمات العربية, مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية, 91, 1991م.
- هيجان عبد الرحمان, ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية ادارته , معهد الادارة العلمية, الرياض 1998.

المراجع باللغة الاجنبية:

- BERGHAMANS (Claude) : stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines, Dunord, Paris, 2010.
- MORAL (Michel) et ANGLEL (Piere) coaching outil et pratique, 3eme édition, éd Armand Colin, Paris, 2007.
- Thietard A.R, « méthodes de recherche en management », édition Dunord, 3eme édition.

المواقع الالكترونية:

- Http// : www.inrs.html
- Http// :www.creai-aquitaine.org
- [http// :www.subdpce.com/wp-content/uploads/2014](http://www.subdpce.com/wp-content/uploads/2014)

الاستبيان:

سيداتي, سادتي,

كجزء من اعداد الاطروحة النهائية للحصول على درجة الماجستير في ادارة علوم التسيير, تخصص ادارة و تسيير المؤسسات, التركيز على موضوع, ادارة الضغوط, نرجو منك الاجابة على ها الاستبيان الذي سوف يساعدنا بشكل كبير في تقدم بحثنا, نؤكد لك ان هذا الاستبيان سيخدم هذه المذكرة فقط, و تبقى الاجابة سرية, شكرا لتعاونكم.

العنوان الاول: القدرة على فهم الضغوط في وسط العمل

1- هل تحس بالضغط اثناء العمل؟

نعم

لا

2- اذا اجبت بنعم, فما هو سبب ذلك:

- التعقيد في عملك

- طبيعتك النفسية

- علاقتك بالعمال

- نقص التدريب

- اخرى

3- اذا نعم, هل تشعر بتغيرات حول:

- طبعم

- علاقتك بمن حولك

- علاقتك بزملائك في العمل

- طموحاتك المستقبلية

- صحتك

- اخرى

4- ما هو مستوى الضغط الذي تتعرض له اثناء العمل:

- ضعيف جدا
 - ضعيف
 - متوسط
 - عالي
 - عالي جدا

العنوان الثاني: عوامل الضغط في العمل

1- عوامل الضغط المرهوبة بطبيعة الوظيفة :

موافق	ليس نهائيا	ليس موافق	محايد	موافق	موافق جدا	عوامل الضغط المرهوبة بطبيعة الوظيفة
						اجد صعوبات في انجاز الوظيفة
						ليس لدي حرية في اختيار طريقة العمل
						اتلقى اوامر متناقضة من قبل مديري
						اتعرض الى ضغط متواصل من قبل المسؤولين
						الوقت غير كافي لانجاز العمل
						انا معني باتخاذ قرارات مهمة على مستوى المصلحة

عوامل المربوطة الوظيفة	الضغط بطبيعية	موافق جدا	موافق	محايد	ليس موافق	ليس نهائيا	موافق
عملي يتطلب اعادة نفس سلسلة العمليات							

2- العوامل الضغط المرتبطة بمحيط الوظيفة :

لا	نعم	عوامل الضغط المرتبطة بمحيط الوظيفة
		اجد صعوبات بسبب الازعاج (الفوضى) في محيط العمل
		التنظيم يوفر لي القدرة على اشراف المهنة و التقدم
		دخلي يوافق مهاراتي و مسؤولياتي
		اتلقى احترام و تقدير مقابل المجهودات المبذولة
		اتلقى مساندة زملائي عندما اجد صعوبات في العمل
		الجو غير ملائم في العمل
		لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل
		وجود تواصل قليل

العنوان الثالث: اثر الضغوط في وسط العمل:

1- هل للضغوط التي تتعرض لها اثر

- ايجابية على نوعية العمل
- سلبية على نوعية العمل
- ليس لها اثر

2- هل طلبت عطلة مرضية بسبب ضغوط العمل:

- نعم
- لا

3- هل ادت بك ضغوط العمل الى اتخاذ قرارات غير ملائمة في عملك:

-نعم

-لا

4- هل ادت بك ضغوط العمل الى تدني مستوى الابداع في العمل:

-نعم

-لا

5- هل تجد ان ضغوط العمل تقلل من مردودك:

-نعم

-لا

العنوان الرابع: طريق تسيير ضغوط العمل و الوقاية

1- هل تفضل دعم خارجي من اجل تسيير ضغوط عملك:

-نعم

-لا

2- هل تفضل فكرة اغتنام فرصة الاستجمام و الاستراحة كحل:

-نعم

-لا

3- اذا نعم, هل انت مهتم ب:

-استراحة جسدية

-استراحة ذهنية

-تعلم تسيير الضغط

4- اذا كنت مهتم بتعلم تسيير الضغط, الاكثر فعالية لك هو:

-تدريب

-الدعم الفردي

-الدعم الجماعي

5- هل تقوم مؤسستك بتحليل عوامل الخطر المرتبطة بالضغط بانتظام:

- نعم

- لا

6- اذا كانت اجابتك بنعم,

-هل هذا التحليل ياخذ بعين الاعتبار العوامل المرتبطة بتنظيم العمل

-هل هذا التحليل ياخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية

-هل هذا التحليل ياخذ بعين الاعتبار العوامل الفردية

7- هل لديك داخل مؤسستك بنية محددة مخصصة للوقاية من الضغوطات:

-نعم

-لا

اسئلة مفتوحة:

تقديم تعريف شخصي لضغوط العمل

.....

مذا يستطيع المسؤولين القيام به لتقليل من ضغوط العمل

.....

العنوان الخامس: معلومات شخصية

-الجنس:

ذكر انثى

-العمر:

20-30 سنة 31-40 سنة

41-50 سنة 51 سنة و اكثر

-الحالة المدنية:

اعزب مطلق

متزوج ارمل

-الخبرة:

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 6-10 سنوات | <input type="checkbox"/> | اصغر او يساوي 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | اكثر من 20 | <input type="checkbox"/> | 20-10 سنة |

-المستوى التعليمي:

- ثانوي
- جامعي
- تدريب مهني

-الفئة الاجتماعية المهنية:

- اطار
- عامل اداري
- عامل تنفيذي