



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



تأثير الضغوط المهنية على أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

دراسة ميدانية لموظفي مديرية التربية لولاية الجلفة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل.

إشراف:

- د. العيشي ساعد

إعداد الطالبان:

زهية قريشي

حساني إيمان

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

جامعة الجلفة

مشرفا ومقررا

جامعة الجلفة

د. العيشي ساعد

عضوا مناقشا

جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي ما تم ولا ختم سعي إلا بفضلته وما تخطيت
هذه العقبات والصعوبات إلا بتوفيقه تخرجت ليس بجدي ولا
باجتهادي و إنما بتوفيق من ربي . اهدي مذكرة التخرج إلى من يؤمنون
بي حين يخذلني الجميع . إلى أمي و أبي واشكرهم على ثقتهم دوما
بقدراتي ارفع أجمل التهاني والشكر إلى أسرتي الرائعة إخوتي
وأخواتي انتم دعمي الحقيقي وقوتي الدافعة وأكون فخورة دائما
بأنني جزء من هذه العائلة الرائعة .

والى أصدقائي الأعزاء وبصفة خاصة خضرة كريكر التي كانت معي في كل لحظاتي
الجميلة وشكرا لها لدعمها المستمر .

والى زميلتي في المذكرة زهية قريشي لحسن معاملتها وروحها الطاهرة
واحترامها وصبرها معي خلال العمل والدراسة . أهدي عملي إلى
جميع الأساتذة والمشرفين الذين ساهموا في تطوير مهاراتي
وتوجيهي نحو النجاح .

الطالبة: حساني إيمان

إهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات الحمد لله الذي أخرجنا من
ظلمات الجهل إلى أنوار المعرفة والعلم، والصلاة والسلام على خير
الخلق وأفضل الرسل الذي قال في حديثه

صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

إلى كل من يسعى لراحتنا وضمان مستقبلنا إلى نبض روعي أمي حفظها
الله إلى أبي رحمه الله إلى إخوتي إلى جميع الأهل والأقارب إلى
صديقتي إيمان التي رافقتني طيلة هذا العمل إلى زملائي بالعمل إلى كل من
رافقتنا في درب العلم زملاء الدراسة إلى كل صديقتي وكل من سعى لرفع
معنوياتي في المعرفة والى كل من هو في القلب ولم يذكره.

الطالبة: قريشي زهية

شكر وتقدير

اولا شكر لله سبحانه وتعالى على ما أسبغته علينا من نعم وعلى تيسير السبيل فله الحمد والشكر في كل وقت ، كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان الى الاستاذ المشرف لعيشي ساعد لتوجيهاته لنا ولصبره طيلة اشرافه على هذه المذكرة وحسن معاملته اثناء العمل ، ونشكر جميع الاساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها والى كل من قدم لنا تشجيعا مهما بلغت درجته طيلة فترة تكويننا وبصفة خاصة إلى من ساعدونا في الحصول على البيانات اللازمة لاتمام هذا العمل .



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء

التشكرات

6..... قائمة المحتويات

أ..... مقدمة

الإطار العام للدراسة: الجانب التمهيدي

10..... إشكالية البحث:

12..... 2-الفرضيات:

12..... 3- أسباب إختيار البحث:

13..... 4-أهداف البحث:

13..... 5- أهمية البحث

13..... 6- شرح مصطلحات البحث:

14..... 7- الدراسات السابقة والمثابهة:

15..... 8-التعقيب على الدراسات السابقة والمثابهة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الضغوط المهنية

19..... تمهيد

20..... 1. ماهية ضغوط العمل:

20..... 1.1. مفهوم ضغوط العمل:

21..... 2.1. خصائص ضغوط العمل:

21..... 3.1. عناصر ضغوط العمل:

22..... 4.1. مراحل الضغوط:

23	2. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل :
23	1.2. نموذج السيلي (seley) :
23	2.2. نظرية التوافق البيئي:
23	3.2. نموذج بيير ونيومان (peehr & newman):
26	4.2. نموذج جيبسون 1982 :
27	5.2. نموذج الإطار الثنائي 1998:
28	3. أنواع ضغوط العمل:
28	1.3. على أساس تأثيرها:
29	2.3. على أساس الفترة الزمنية التي وتستغرقها الشدة:
29	4. مصادر ضغوط العمل :
29	1.4. من حيث المنشأ.....
34	5. آثار ضغوط العمل :
34	1.5. الآثار الإيجابية
34	2.5. الآثار السلبية
36	6. أساليب مواجهة ضغوط العمل :
37	1.6. الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل
39	2.6. على مستوى المؤسسة
44	خلاصة:

الفصل الثاني: أداء الموظفين

46	تمهيد
47	1. ماهية أداء الموظفين
47	1.1. مفهوم أداء الموظفين

48	2.1. مكونات و محددات أداء الموظفين
48	1.2.1. مكونات أداء الموظفين
49	2.2.1. محددات أداء الموظفين
50	3.1. أبعاد أداء الموظفين
52	4.1. أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين
52	1.4.1. أهمية أداء الموظفين
53	2.4.1. أهداف تقييم أداء الموظفين
54	2. مدخل تقييم أداء الموظفين
54	1.2. أنواع وعوامل المؤثرة في إجراء تقييم أداء الموظفين
54	1.1.2. أنواع أداء الموظفين
55	2.1.2. عوامل المؤثرة في الأداء الموظفين
55	2.2. خطوات و معايير تقييم أداء الموظفين
55	1.2.2. خطوات تقييم الأداء
57	2.2.2. معايير تقييم أداء الموظفين
57	1.2.2.2. المعايير الشخصية
57	2.2.2.2. معايير النتائج
58	3.2.2.2. معايير السلوك
59	3.2. طرق تقييم أداء الموظفين وصعوباته
59	1.3.2. طرق تقييم أداء الموظفين
60	2.3.2. صعوبات تقييم أداء الموظفين
62	4.2. المبادئ الإسلامية في عمليات تقييم أداء الموظفين
65	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:	68
1-الدراسة الاستطلاعية:	69
2-مجالات البحث:	69
3-منهج البحث:	70
4-مجتمع وعينة البحث :	71
5-أداة الدراسة:	71
6. الخصائص السيكمترية للأداة:	72
7.الأساليب الإحصائية:	73
خلاصة:	75

الفصل الثاني: عرض و تحليل ومناقشة

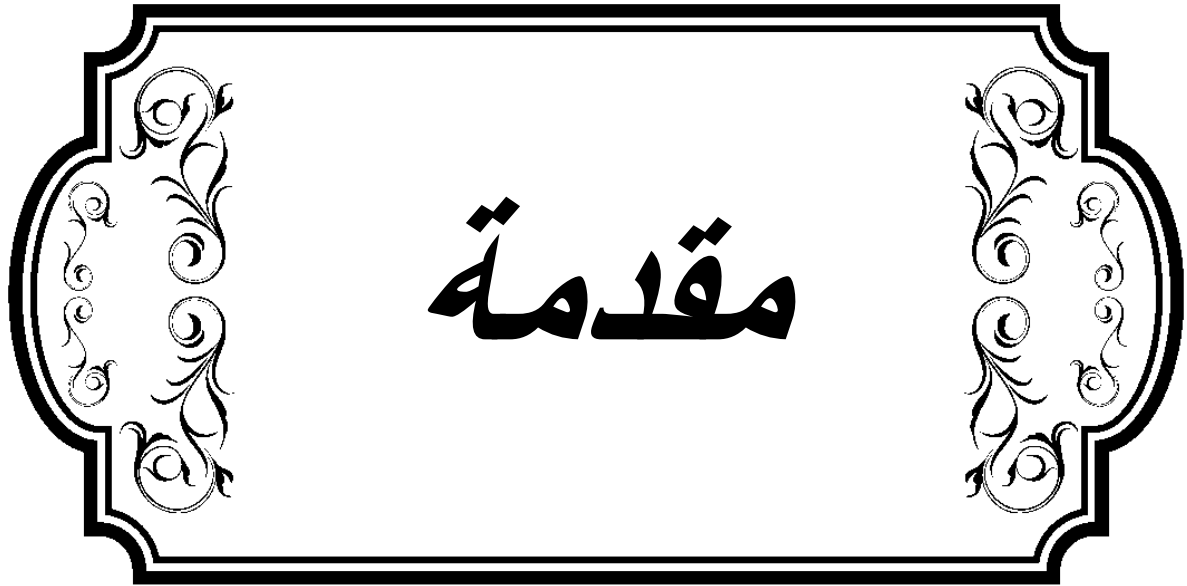
نتائج الفرضيات	76
عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية :	77
1.عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الاولى :	77
2.عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :	80
3.عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :	82
4.عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :	84
5.عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :	86
6.الاقتراحات :	87
الخاتمة:	89
قائمة المصادر والمراجع	91

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل
22	شكل رقم (01) مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند " seley
24	شكل رقم (02) يبين نموذج ميتشيغن (كاتز وكان) لضغوط العمل.....
25	شكل رقم (03) نموذج بيير ونيومان peehr & newman لضغوط العمل.....
26	شكل رقم (04) نموذج جيبسون وزملائه.....
27	شكل رقم (05) يبين نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل.....
31	شكل رقم (06) النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر ومارشال 1993....
33	شكل رقم (07) النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل.....
43	شكل رقم (08) مزايا طرق تعمل ضغوط العمل من جانب المنشأة.....
51	الشكل رقم (09) تقييم نظام أداء الموظفين.....
60	شكل رقم (10): مداخل تقييم أداء الموظفين.....

قائمة الجداول

الرقم	الجدول
74	الجدول رقم (01) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الأولى.....
75	الجدول رقم (02) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الاولى
75	الجدول رقم (03) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الاولى
77	الجدول رقم (04) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الثانية
77	الجدول رقم (05) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الثانية
78	الجدول رقم (06) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثانية
79	الجدول رقم (07) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الثالثة
80	الجدول رقم (08) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الثالثة
80	الجدول رقم (09) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثالثة
81	الجدول رقم (10) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الرابعة
81	الجدول رقم (11) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الرابعة
82	الجدول رقم (12) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الرابعة
89	الجدول رقم (13) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية العامة



مقدمة :

إن من أهم ما يُميّز حياة الإنسان مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين سرعة إيقاع الحياة، وثورة الإتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة، وكذلك دخول التكنولوجيا في كل أنشطة الحياة اليومية في جميع المجالات من تعليم، رياضة، صناعة، تجارة، زراعة، طب، مواصلات... وأيضاً تحوُّل الاقتصاد العالمي إلى نظام السوق الحرة؛ كل هذه المتغيرات الكبيرة في نمط الحياة تشكل تحدياً لقدرات الإنسان ومن ثمَّ فإنَّ عليه إستيعابها والتعامل معها، فهي إذن تشكل ضغوطاً لإنسان هذا العصر وعليه التكيف معها، وفي الوقت الذي يمكنه التكيف مع بعض هذه الضغوط، فإنه قد لا يستطيع التكيف مع البعض الآخر.

والضغوط المهنية في العمل جانب هام من ضغوط الحياة، فهي ظاهرة نفسية مثلها مثل القلق والعدوان وغيرها، لا يمكن إنكارها بل يجب التصدي لها من قبل المختصين لمساعدة العامل على التكيف مع عمله، وصولاً إلى زيادة الإنتاج وجودته وبالتالي تنمية المجتمع وتقدمه؛ وتُعد مهنة التعليم من أكثر مجالات العمل ضغوطاً سواء كان مدرسا أو عاملا في القطاع ، وذلك لما تزخر به البيئة التعليمية من مثيرات ضاغطة، يرجع بعضها إلى شخصية للعامل التي تحدد قدرته على التكيف مع المتغيرات ونوع الفئة العمرية التي يتعامل معها العامل، و إلى ما ينظم أو يقيد عمله من قرارات ولوائح وقوانين؛ ويرجع البعض الآخر إلى البيئة الاجتماعية الخارجية التي يعيش فيها العامل، ومدى تقديرها لدوره ولأهمية التعليم. وعليه وقصد تشخيص ظاهرة الضغوط المهنية لدى الموظفين في مديرية التربية لولاية الجلفة ، ارتأينا القيام بدراسة إجتماعية ميدانية، تقوم على أسس علمية ومنهجية واضحة، لنقّصي حقيقة الضغط المهني لدى هاته الفئة، لمعرفة مصادره وتأثيره.

وحتى يأتي بحثنا هذا بثماره ومصادقته ارتأينا أولاً أن نضع كإطار عام للبحث، ثمَّ تقسيم البحث إلى جانبين أساسيين، تمثلا في الجانب الأول النظري والجانب الثاني التطبيقي.

الإطار العام للدراسة
الجانب التمهيدي

إشكالية البحث:

يحتاج العالم في هذه الأيام إلى ثروة هائلة من التقدم و التطور في كل مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها، ومن هنا يحدث الصراع والمنافسة بين البشر للحاق بركب التقدم والمعرفة، و إحتلال المكان اللائق بين دول العالم، فإذا أحسن استخدام هذه الثروة العلمية المتلاحقة في مجالات التطور والتقدم فسيكون هذا في صالح البشرية، وإذا لم يحسن استخدامها فسوف تؤدي إلى الكثير من المشكلات والأحداث التي تؤدي إلى حدوث كثير من التوتر والتهديد في مجالات الحياة كلها، وإذا لم تكن هناك حلولاً لهذه المشكلات التي تسببها هذه المؤثرات المتنوعة فإن تأثيرها الضار سوف ينعكس على الفرد من مختلف الجوانب النفسية والبدنية والعقلية والمهنية وغيرها.

وتعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها في الموظفين في التنظيمات المختلفة أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين في هذا المجال، وذلك لآثارها المباشرة وغير المباشرة التي تسببها ضغوط العمل ومصادرها المختلفة سواءً منها المتعلقة بالفرد نفسه أو المتعلقة المنظمة وفي الفرد العامل الذي يعتبر مدخلاً رئيسياً ومهماً من مدخلات المنظمة وسبباً جوهرياً في نجاحها، وضغوط العمل ليست وليدة العصر الحديث وإنما هي موجودة منذ وجد الإنسان على الأرض، إلا أنها زادت وظهرت بصورة أكثر وضوحاً في العصر الحديث نتيجة لزيادة عدد الموظفين في المنظمات وتضخم حجمها وزيادة أعباء العمل وتعقد بيئاتها وكثرة متطلبات الحياة.

ولذلك تطور الاهتمام في العصر الحديث بدراسة ضغوط العمل حيث أثبتت العديد من الدراسات المتخصصة أن ما يتعرض له العاملون غالباً من ضغوط في بيئات العمل لا يؤثر فقط في حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب، وقلق، وخوف، وإحباط، وغضب، بل ينعكس أيضاً على مستويات أدائهم لعملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل والتي تعيق بالتالي المنظمات والمؤسسات في الوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها.

وعلى الرغم من الأهمية المتنامية التي توليها التنظيمات المعاصرة تجاه ظاهرة ضغوط العمل، والتي أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها أو تجاهلها حيث أن أثرها يشمل كل المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، خاصة أو حكومية وعلى الموظفين فيها أكانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة، إلا أن هذا الموضوع لا يحظى بالاهتمام الكافي

في العديد من المنظمات إما لأن إدارة تلك المنظمات تجهل كيفية التعامل مع الضغوط أو لأنها لا تدرك بدرجة كافية مدى أثر تلك الضغوط في أداء أعضاء المنظمة وبالتالي أثرها في أداء كفاءة المنظمة مما يتسبب في خسائر مادية كبيرة على تلك المنظمات، وكذلك أمراض جسدية وعقلية لآلاف الموظفين في هذه المنظمات وغيرها من المشاكل والجوانب السلبية.

وخلال العقدين الماضيين، أولى الباحثون في مجال تقنية المعلومات الكثير من اهتمامهم بضغوط العمل، وذلك لأن مهنيي الحاسوب أكثر تعرضاً لضغوط العمل والاكتواء بآثارها السلبية، فمع ارتفاع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، عليهم أن يرضوا إدارات منشأتهم ويكونوا على إمام بالتطورات في تقنية المعلومات التي لا تتفقاً تتغير وتتبدل بالإضافة إلى الجلوس ساعات طويلة أمام الحاسوب وما ينتج عنه من آثار صحية على النظر وآلام في الظهر والعمود الفقري.

ومن كل هذا طرحنا التساؤل التالي:

هل تؤثر الضغوط المهنية على أداء الموظفين داخل مديرية التربية؟.

1-1-التساؤلات الجزئية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و أداء الموظفين داخل مديرية التربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدم ملائمة الدور و أداء الموظفين داخل مديرية التربية؟

2-الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة:

- تؤثر الضغوط المهنية على أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

2-2-الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدم ملائمة الدور و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

3- أسباب إختيار البحث:

من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوعنا والمتمثل في دراسة وصفية حول الضغوطات التي تؤثر على أداء أستاذ التربية البدنية والرياضية في المؤسسات التربوية هي أسباب ذاتية و أسباب موضوعية نذكر منها ما يلي:

3-1الأسباب الذاتية:

- البحث عن الحقيقة التي يواجهها الموظف داخل مديرية التربية .
- كوننا كأساتذة مررنا في مرحلة الليسانس بكثير من الضغوطات أثناء التريص الميداني.
- إرتأينا ان نعرف العلاقة بين أستاذ التربية البدنية والرياضية والوسط الإجتماعي.

3-2الأسباب الموضوعية:

- الوصول الى معرفة الضغوطات التي تواجه الموظف.
- عدم إعطاء المكانة اللائمة والمطلوبة للموظف.
- النظرة السيئة من طرف المحيط الخارجي.

4- أهداف البحث:

- إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال اختيارنا لهذا الموضوع هي:
- معرفة تأثير عبء العمل على أداء الموظفين داخل مديرية التربية.
 - معرفة تأثير ظروف العمل على أداء الموظفين داخل مديرية التربية.
 - معرفة تأثير صراع الدور على أداء الموظفين داخل مديرية التربية.
 - معرفة تأثير عدم ملائمة الدور على أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

5- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في إيجاد الحلول المناسبة للعوائق المهنية التي تؤثر على أداء الموظف. وبمعرفة هذه الضغوطات سنحاول بعد ذلك تقديم بعض الحلول والاقتراحات والتي يمكن للموظف الاستعانة بها لضمان إنجاز أحسن عمل.

6- شرح مصطلحات البحث:

6-1- الضغوطات:

لغويا: هي الشدة والمشقة.

إصطلاحا: تعني الشد، الضم، والربط. استعملت بصفة **stringer** الضغط: وهي كلمة أصلها لاتيني وهي متداولة في القرن السابع عشر بما يرادف، الألم والصعوبات، الشد والحزن، الخسارة، أو المصائب والنكبات، أي كل ما يعبر على نتائج حياة صعبة، وفي أواخر القرن الثامن عشر كان الضغط يستعمل مرادفا لمعاني القوة، والتوتر، أو الجهد المكثف.¹ وتغير مفهوم الضغط في بداية القرن العشرين، إذ أصبح يعني قوة دافعة أو قوة مجموعة الدوافع المحركة للسلوك.

¹- د عبد العزيز عبد المجيد محمد. سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز كتاب النشر القاهرة 2005، ص 18.

7- الدراسات السابقة والمشابهة:

7-1- الدراسة الأولى:

دراسة حمدوني رشيد (2016) بعنوان "الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بالملحقة الجامعية بمغنية 1 وكانت إشكالية الدراسة حول : ما مدى تأثير ضغوط العمل المهنية على الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية الملحقة الجامعية مغنية ,هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الأداء المنخفضة والمرتفعة من خلال أنواع الضغوط المهنية. وبينت نتائج الدراسة أن أغلبية الأساتذة غير راضين عن عملهم نتيجة الضغوط والأجور والحوافز ,أكدوا قيامهم بعملهم وأدائهم الأكاديمي والإداري من دون نقصان. -وجود علاقة عكسية بين الضغوط النفسية الناجمة عن العمل البيداغوجي الأكاديمي والرضا الوظيفي. -عدم تماثل الأجر مع المتطلبات البحثية للأساتذة.

7-2-الدراسة الثانية: دراسة فهيمة حمدي (2014) بعنوان " أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية زرداني صالح"بعين البيضاء- أم البواقي وتدور إشكالية الدراسة حول: هل تؤثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري ,هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل التي تعاني منها المورد البشري داخل المنظمة والعوامل المؤثرة في زيادة ضغوط العمل والآثار السلبية التي تخلفها وكان من أبرز نتائجها كالتالي: -أن هناك توافق بين فرضية البحث والنتائج المتوصل إليها إذ توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء المورد البشري.

- توجد معانات العاملون من مشكلات بطبيعة العمل ومشكلات ظروف العمل.
- تأثير الضغوط الثقافية سلبا على أداء المورد البشري.
- تأثير الضغوط الاقتصادية سلبا على أداء المورد البشري.
- تأثير الضغوط الاجتماعية سلبا على أداء المورد البشري.

7-3-الدراسة الثالثة:-دراسة شاطر شفيق بعنوان " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وطبيعتها ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها و أسبابها وتحديد مختلف الأساليب الممكنة مع هذه الضغوط. ونتائج الدراسة كانت كالتالي:

- رضا المورد البشري عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة.
- يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين: الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل. والطريقة الثانية هي المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء
- لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محدد للرضا الوظيفي.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الاداء كما ونوعا.

8-التعقيب على الدراسات السابقة والمثابفة

1.8. من حيث اختيار الموضوع:

تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار الموضوع .

2.8. من حيث اهداف الدراسة :

كان الهدف موحد بين دراستنا الحالية والدراسات المثابفة.

3.8. من حيث المنهج المتبع :

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي .

4.8. من حيث مجتمع الدراسة :

اختلفت دراستنا مع بعض الدراسات المثابفة في اختيار المجتمع .

5.8. من حيث عينة الدراسة :

اختلفت دراستنا مع بعض الدراسات المثابفة في اختيار العينة .

6.8. من حيث اداة جمع المعلومات :

اتفقت دراستنا الحالية مع جميع الدراسات المثابفة في اختيار اداة جمع المعلومات من

المفحوصين ، حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المفحوصين .

7.8. من حيث الأسلوب الإحصائي المتبع في جمع المعلومات :

اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات المشابهة في عملية اختيار الأسلوب الإحصائي المتبع لجمع المعلومات من المفحوصين ، حيث اعتمدنا على **Ttest** لمعرفة وجود الفروق بين إجابات المفحوثين ، فيما استعملت الدراسات السابقة تارة **كاف تربيع** وتارة معامل الارتباط كأسلوب إحصائي لجمع المعلومات من المفحوصين .

8.8. من حيث النتائج المتحصل عليها :

كانت النتائج جد مقاربة في جميع الدراسات مع دراستنا الحالية والتي جميعها تصب في اتجاه واحد وهدف واحد.

9.8. من حيث الاستفادة من الدراسات المشابهة :

استفدنا من كافة الدراسات المشابهة في انها وفرت لها التراث النظري الخاص بدراستنا الحالية ، حيث ساعدتنا في البناء المنهجي لإشكالية الدراسة ، و أوضحت لنا الطريق المنهجي المتبع في مثل هذه الدراسات .

الجانب النظري



الفصل الأول
الضغوط المهنية

تمهيد:

يسعى كل عامل في أي مؤسسة رياضية إلى تحقيق الاستقرار والراحة النفسية وذلك بتخفيف عبء الحياة عن كاهله ويحاول كل عامل إنجاز عمله المناط به في الوقت المحدد له، مما ينشأ عنه ضغوط بسبب التزامه بوقت محدد لإنجاز هذا العمل، وقد أشار (ماري ريتشاردز) إلى أن "الوقت هو أحد المصادر الخطيرة للضغوط في العمل"¹.

ولهذا زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع ضغوط العمل باعتباره يمس بالدرجة الأولى الصحة النفسية للعمال، بل أثبتت الكثير من الدراسات أن لضغوط العمل آثارا على سلوك العمل، وأنه قد ينتج عن ضغوط العمل آثارا فسيولوجية مما يؤدي بالضرورة إلى التأثير إما إيجابا أو سلبا على أدائهم لإهمالهم، لأن العمال يستجيبون لهذه الضغوطات بأساليب مختلفة، فمنهم من تدفعه على المثابرة والجدية لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بإنجازهم للإعمال في أوقاتها المحددة وبأحسن وجه، وقد تدفع البعض منهم إلى الإحباط والتوتر واليأس مما قد يتسبب في تدني مستوى أدائهم للعمل وإنجازه في الوقت المخصص له، ولعل هذا التباين في آثار ضغوط العمل على الأفراد، يرجع إلى إختلاف مستوى هذه الضغوط أو إختلاف السمات الشخصية لكل عامل أو إلى أسباب أخرى...

ولهذا ظهرت الكثير من النماذج المفسرة لضغوط العمل غير أن كل هذه النماذج تشير إلى أن كلها تشير إلى أن في عصرنا الحديث يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف والمتغيرات التي تواجهه في حياته بصفة عامة وفي عمله بصفة خاصة حيث تعد الضغوط من عوائق هذا العصر، بل تعتبره من العوائق الأولى للإنسان فلا تكاد تكون مهنة خالية من شكل أو من آخر من أشكال الضغوط كما أشار الكثير من الباحثين " أن ضغوط العمل -Job stresses- من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة"².

وهذا ما أثبتته الدراسة التي قامت بها شركة نورث ويسترز ناسيونال لايف (north wester national life) في عام 1991م أظهرت نتائجها زيادة معدلات الإصابة

¹. ماري ريتشاردز : " التوتر " ، ط 1 ، ، مكتبة جرير ، السعودية ، 2006 ، ص 32.

². سيد محمد جاد الرب : " السلوك التنظيمي " ، ب ط ، مطبعة العشري ، السويس مصر 2005 ، ص 517

بضغوط العمل بين الموظفين بمعدل وصل إلى الضعف خلال الفترة من عام 1985م إلى 1990م كما زادت نسبة المصابين بالأمراض الناتجة عن الضغوط من 13% إلى 25%. وعلى أساس هذه المعطيات سنتناول موضوع ضغوط العمل في الفصل الثالث مبيئين مختلف النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل وأهم مصادرها وطرق التعامل معها.

1. ماهية ضغوط العمل:

1.1. مفهوم ضغوط العمل:

ينشأ مفهوم ضغوط العمل في المؤسسات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، حيث أطلق هذا المصطلح على المتغيرات التي تحيط بالموظفين وتسبب لهم شعورا بالتوتر¹.

وقد أشار الزرياء إلى أن "ضغوط العمل هي تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي على اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين أداءه"². يشير مصطلح الضغط إلى "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي قد تحدث للفرد أثناء تعرضه للمعانات الناتجة عن الأحداث والمواقف الضاغطة والتي تنتوع مصادرها بحسب طبيعة العمل في كل مهنة بسبب عدم التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله"³.

ويرى صلاح عبد الباقي أن "الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"⁴.

¹ . علي القحطاني: " القروض الشخصية وعلاقتها بضغوط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص39

² سعد بن عميقان الدوسري: " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص20.

³ . نجاح بنت قبلان القبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"، ط1، مطبوعات مكتبة الملك فهد،

الرياض(السعودية)، 2004 م، ص13.

⁴ . صلاح الدين محمد عبد الباقي: " السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص387.

2.1. خصائص ضغوط العمل:

- تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة نوضحها في ما يلي :
- أن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر.
 - يختلف الناس في استجابتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.
 - تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد.¹
- فالضغوط التي تنتج في المؤسسات الرياضية ذات الإقبال الجماهيري المكثف والكبير تكون كبيرة مقارنة بالضغوط الموجودة في المؤسسات الرياضية ذات الإقبال المحدود.

3.1. عناصر ضغوط العمل:

- حدد سيزلاغي و والاس sizlagy & wallace ثلاث مكونات لضغوط العمل تتمثل في :
- أ. المثير: وهو عبارة عن مصادر الضغوط المختلفة الشخصية والبيئة والوظيفة.
- ب. الاستجابة: وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة،

وهي ردود فعل نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط وهي :

- الآثار النفسية: قلق ، توتر.
 - الآثار الجسدي: صداع، قرحة، أزمات القلب... .
 - الآثار التنظيمية: التأثير السلبي على الأداء.
- ج. التفاعل: وهو الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو شخصية وبين ما يحدث من استجابات.²

¹ . سعد بن عميقان الدوسري : مرجع سابق ، ص26.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، بتصريف ، ص337.

4.1. مراحل الضغوط:

شكل رقم (01) مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند "seley"¹

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

إن استجابة الإنسان للضغوط تمر بثلاث مراحل²:

أ. المرحلة الأولى: الإنذار

وهي المرحلة التي تكون فيها مقاومة الفرد للضغوط ضعيفة، يلي ذلك هجوم مضاد تنشط فيه آليات دفاعية لديه.

ب. المرحلة الثانية: المقاومة

في هذه المرحلة يصل الفرد إلى قدرته القصوى على التكيف وفي الأحوال المثلى فإنه يعود إلى التوازن.

ج. المرحلة الثالثة: الإنهاك

في هذه المرحلة ومع مسببات الضغوط يؤدي إلى مرحلة الإنهاك حيث تنهار فيها آليات التكيف.

¹ جمال مرسي و ثابت إدريس: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة ، الإسكندرية (مصر) ، ط1 ، 2002 ، ص519.

² سعد عايد الروقي ، "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف د.عبد الرحمن هيجان ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)،2003م ، ص19.

2. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل :

1.2. نموذج السيلي (seley) :

. و يسمى نموذج الأعراض العامة للتكيف 1974 . يعد هذا النموذج من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ضغوط العمل حيث يشير سيلي في نموده إلى أن أي سبب من مسببات ضغوط العمل له تأثيرات سلوكية أو فسيولوجية على الفرد تتمثل في ردود الفعل الجسمية والنفسية، وان هذه الردود لا تحدث في وقت واحد بل تمر بثلاث مراحل ،ويلخص الشكل () هذه المراحل¹.

2.2. نظرية التوافق البيئي:

يندرج تحت هذه النظرية العديد من النماذج أبرزها نموذج (ميتشجان) الذي اقترحه كل من (katz end kahn)، ووفقا للتصورات الأولية لهذا النموذج فإن البيئة تؤثر على إدراك الفرد وبالتالي تؤثر على إستجابته ثم على صحته، حيث يركز نموذج ميتشغن على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله، وإدراكه لقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغوط والإجهاد، أين يميز بين نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة :

أ. التوافق بين حاجات ودوافع وأهداف الفرد وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في

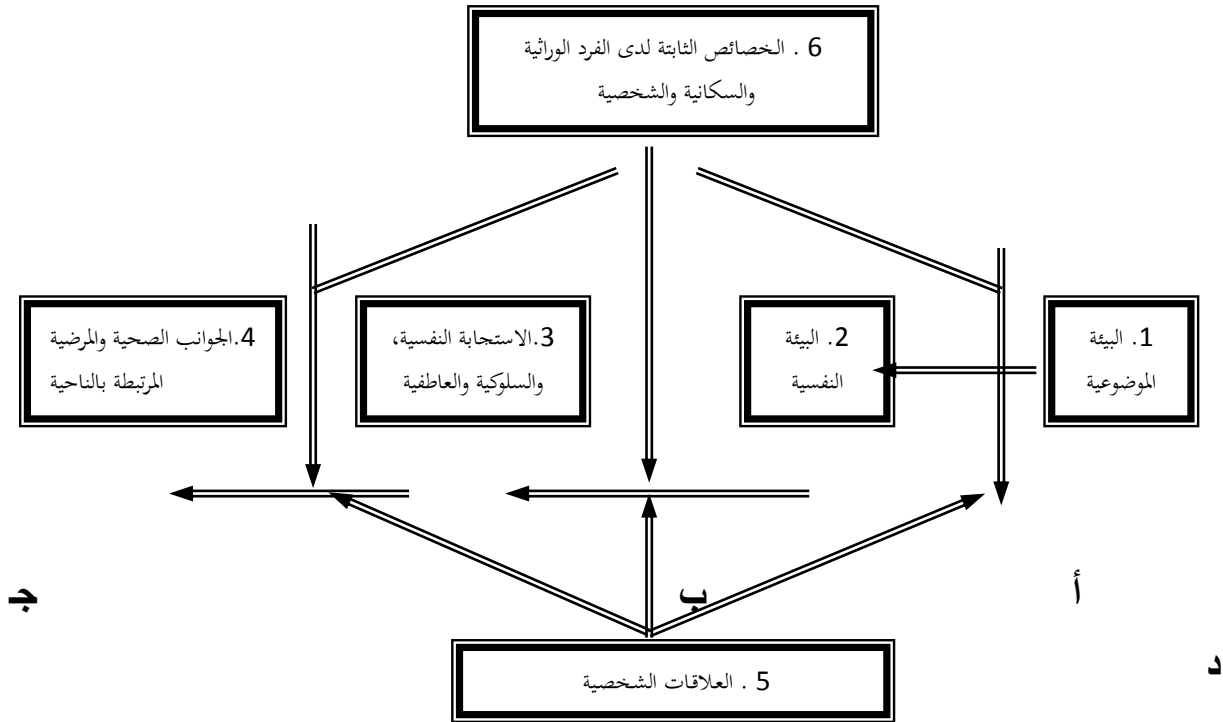
عمله مثل (الإنجاز - تحمل المسؤولية- الرضا الوظيفي.... وغيرها من المزايا)

ب. التوافق بين متطلبات المهنة وقدرات ومهارات العامل².

¹ نايف بن فهد التويم ، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية "، ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص61.

² سعد عايد الرويقي ،مرجع سابق ، ص34.

شكل رقم (02) يبين نموذج ميتشيفغن (كاتز وكان) لضغوط العمل¹

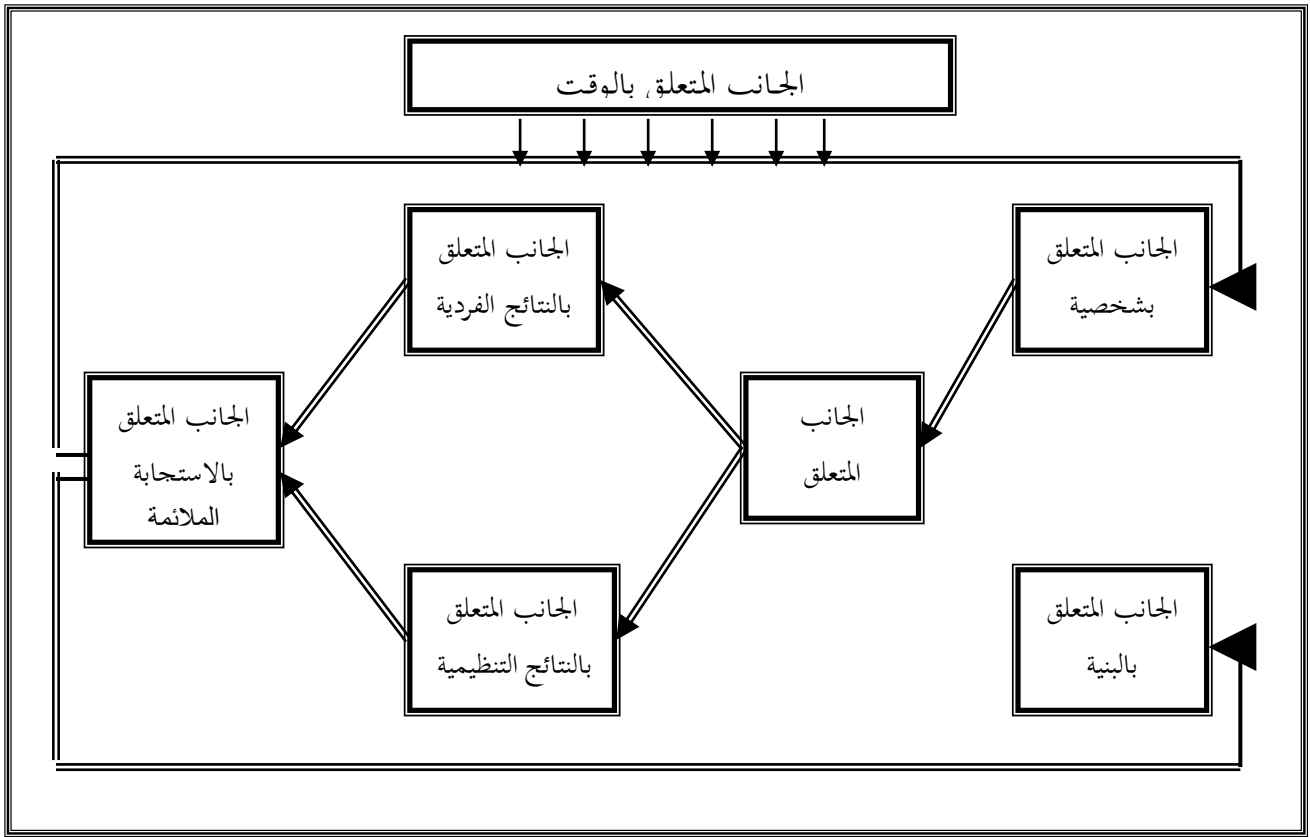


3.2. نموذج بيير ونيومان (peehr & newman):

يركز هذا النموذج في تفسيره لضغوط العمل على العلاقة بين مسببات ضغوط العمل والتوترات التي تصيب الفرد، أي بين الجانب البيئي والآثار الإنسانية الناجمة عنها ويشير هذا النموذج إلى أن مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد ناتجة عن التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ويترتب على هذا التفاعل ظهور الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.

¹ سعد الدوسري ، المرجع السابق ، ص45.

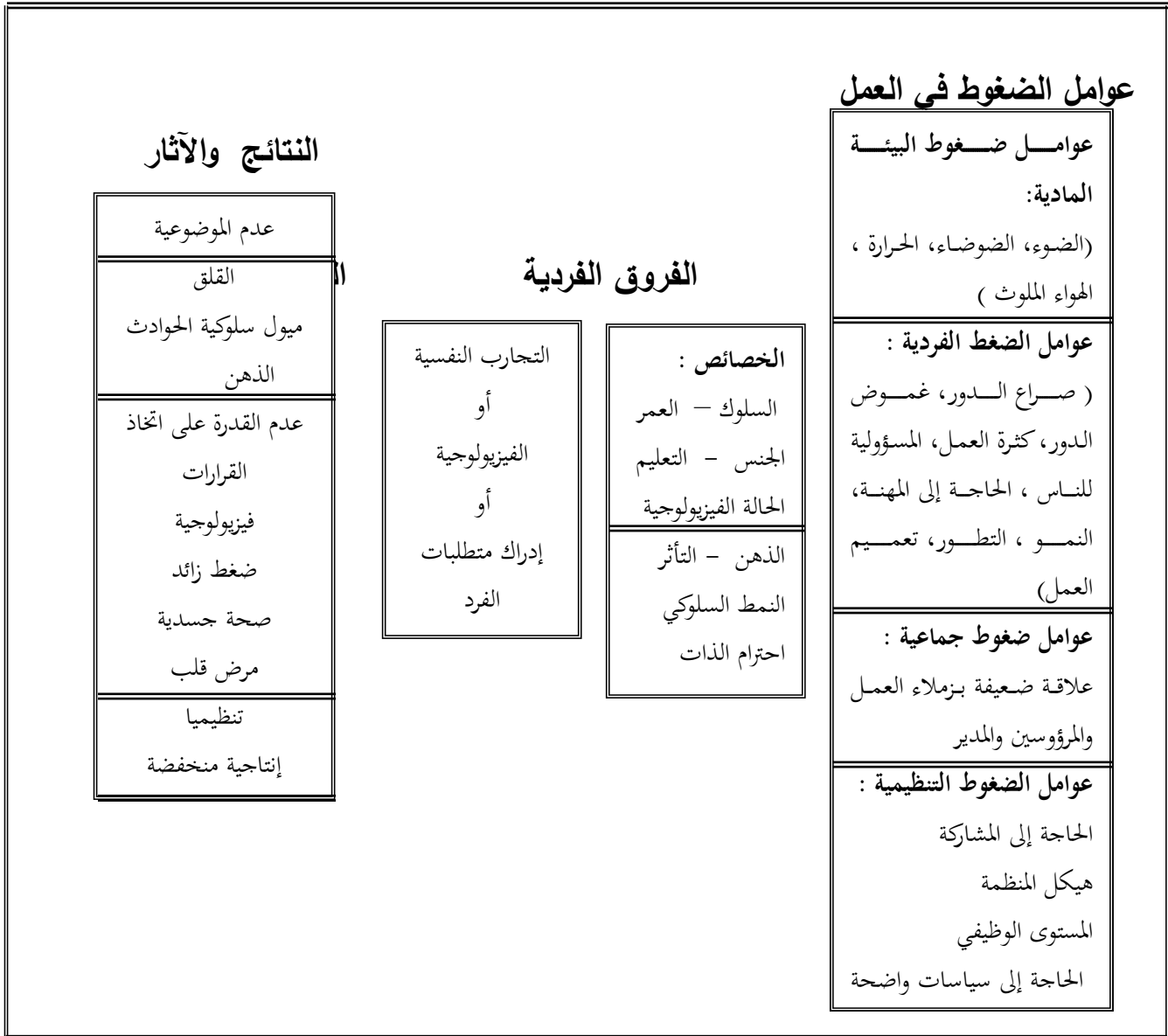
شكل رقم (03) نموذج بيير ونيومان peehr & newman لضغوط العمل



4.2. نموذج جيبسون 1982 :

يوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في الضغوط المهنية والفروق الفردية والضغوط وآثار ذلك على العمل، أين نجده يركز على أهمية سلوك الأفراد وخصائصهم الشخصية في الاستجابة للضغوط.

شكل رقم (04) نموذج جيبسون وزملائه¹



¹ . سعد بن عميقان الدوسري ، مرجع سابق ، ص48.

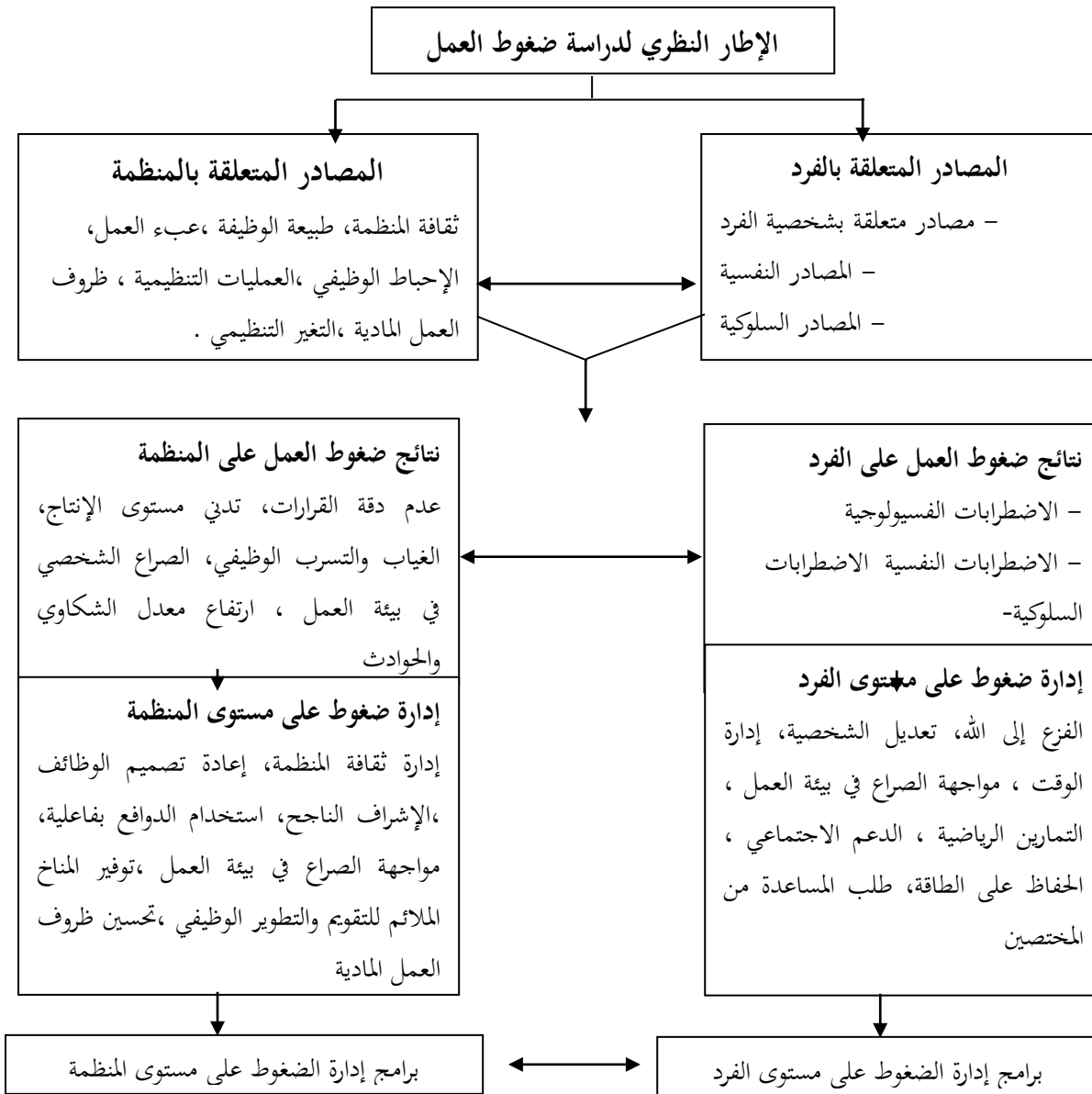
5.2. نموذج الإطار الثنائي 1998:

اقترح هيجان النموذج الثنائي لتفسير ضغوط العمل ضمنه أربعة (04) أبعاد:

- البعد الأول: مصادر ضغوط العمل.
- البعد الثاني: النتائج المترتبة على ضغوط العمل.
- البعد الثالث: إدارة الضغوط المهنية.
- البعد الرابع: برنامج إدارة الضغوط المهنية¹

ويوضح الشكل رقم (03) أهم عناصر هذا النموذج من وجهة نظر هيجان

شكل رقم (05) يبين نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل²



¹ عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 79

² نايف التويم، مرجع سابق، ص 80.

3. أنواع ضغوط العمل:

تقسم ضغوط العمل بالنظر إلى إعتبارات متعددة، ونعرض فيما يلي أهم هذه الاعتبارات:

1.3. على أساس تأثيرها:

1.1.3. الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفضلة والمرغوب فيها حيث يمكن أن تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي يتعرض لها الفرد، وقد أوضح (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين .

- إرتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع .
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز .
- التفاعل نحو المستقبل.
- تساعد على تحديد خطوات المواجهة أو المحددات النهائية مثل تاريخ بداية ونهاية العمل¹.

2.1.3. الضغوط السلبية:

هي الضغوط التي تسبب الضرر والأذى للأفراد، وتركز معظم الدراسات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي ومن ثم يمكن تعريف الضغط السلبي على انه عبارة عن قليل أو كثير من الإستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد كتعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين، أو من الناحية النفسية مثل: (الفنور واللامبالاة والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور)، أو من الناحية الوظيفية مثل: (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب)².

¹ . سيد محمد جاد : " السلوك التنظيمي " ، ب ط ، مطبعة العشرى ، السويس ، مصر ، 2005 ، ص511.

² . احمد ماهر : " السلوك التنظيمي " ، ط7 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 407

كما انه من الممكن ان ينتج الاجهاد عن عدم النظام ، فلا بد وانه قد يواجه العمال بعض المواقف العصبية بسبب ضياع شئ مهم نتيجة الفوضى ، وفي مثل هذه المواقف يزيد انفعال الجسم وهو ما يؤدي في النهاية الى الإجهاد ، لانه سرعان ما يشعرون بخيبة الأمل عندما يمر الوقت دون العثور على الشيء الضائع تماما كما هو الحال عند ضياع الأشياء الورقية¹

ولعل استمرار الفوضى الورقية يؤدي الى اضطراب العامل الى تكرار عملية البحث كلما اراد الحصول على ملف معين او ورقة معينة ، وهذا التكرار يسبب له روتينية في العمل وعبء زائد .

2.3. على أساس الفترة الزمنية التي وتستغرقها الشدة:

- أ. الضغوط البسيطة: وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أشخاص تافهين، أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.
 - ب. الضغوط المتوسطة : وتستمر من ساعات إلى أيام، وتتجم عن بعض أمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.
 - ج. الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات وتتجم عن أحداث كبيرة،كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز²
4. مصادر ضغوط العمل :

. حظيت مسألة مصادر الضغوط أو ما يطلق عليه بعض الأفراد مجازا أسباب الضغوط بكم كبير من الاهتمام و الدراسة، وأفضت هذه الدراسات إلى تصنيفات مختلفة لمصادر الضغوط أهمها :

1.4. من حيث المنشأ: وتصنف إلى :

ضغوط داخلية (أي من داخل الفرد مثل الحاجات والمتغيرات الفيزيولوجية ، والطموحات والأهداف وغيرها)، في المقابل هناك ضغوط خارجية (أي تأتي من البيئة الخارجية، وهي كثيرة كالضوضاء والظروف الطبيعية كالملوثات ... الخ)

¹ - كويك نوتس : " كيف تتخلص من الاجهاد البدني في العمل " ، ط 1 ، ترجمت عماد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 51 ، 55

2 نايف بن فهد التويم ، مرجع سابق ، ص 24

2.4. من حيث المكان الذي تحدث فيه: (أي في العمل أو في المنزل أو في المدرسة أو في الشارع... الخ)

3.4. من حيث عدد المتأثرين بها: وهي تصنف إلى

. العامة (أي التي يتأثر بها عدد كبير من الناس كالأحداث المزلزلة) وفي المقابل هناك الخاصة (التي تأثر على فرد واحد أو على عدد محدود من الأفراد كحوادث الطرق أو منغصات الحياة اليومية)¹.

يرى (هيجان) أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر ضغوط العمل سلكوا ثلاث مسارات هي:

- النموذج الثنائي: يصنف ضغوط العمل في مجموعتين.
- النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية
- النموذج المتعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر.²

أولاً : النموذج الثنائي

يتألف النموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه bruf مع كل من schuler وvansell. من مجموعتين رئيسيتين ، تشمل كل مجموعة على عدة عناصر حيث يوضح المخطط رقم (14) أهم عناصر هذا الأنموذج.³

¹ - جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة"، ط1، دار ابتراك ، القاهرة ، 2004 ، ص 15

² . نجاح القبلان : مرجع سابق ، ص89.

³ نايف التويم، مرجع سابق ، ص32

شكل (06) النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر ومارشال
1993¹



¹ نايف التويم، مرجع سابق، ص 32

ثانيا : النموذج الثلاثي

يرى كل من (والاس وسيزلاقي) أن الضغوط تتبع من ثلاث مصادر رئيسية هي :

- مصادر بيئية
- مصادر تنظيمية
- مصادر فردية¹

✓ المصادر البيئية:

. تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلام النفسية للعاملين²

كأن يكون مقر المؤسسة الرياضية في وسط المدينة، وهذا ما يعرض العامل للضوضاء وتلوث الجو، أو كأن تفتقر هذه المؤسسة إلى التجهيزات المختلفة لراحة العامل كالإضاءة الجيدة .

✓ المصادر التنظيمية والجماعية:

يجمع علماء السلوك على أن العلاقة الوطيدة بين أعضاء جماعة العمل تعتبر عاملا محوريا في تحقيق الصحة النفسية للعمال³، كما أن هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي للضغط حيث ترى (ماجدة العطية) أن "بعض الإداريين يتسببون في خلق ثقافة تنظيمية تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطا غير واقعية للإنجاز خلال فترة زمنية قصيرة ويستخدمون أساليب السيطرة الشديدة ويطردون الموظفين الذين لا يكون إنجازهم بمستوى المعايير المحددة"⁴ .

✓ المصادر الفردية :

وهي مجموعة من المسببات التي تعود إلى ما يتعلق بجوانب شخصية الفرد وهي تشمل:

- القضايا العائلية (مشاكل زوجية - مشاكل مع الأفراد)

¹ . جمال الدين المرسي وثابت إدريس : مرجع سابق ، ص522 .

² . نجاح بنت قبلان قبلان : مرجع سابق ، ص92.

³ . جمال المرسي وثابت إدريس : مرجع سابق ، ص534

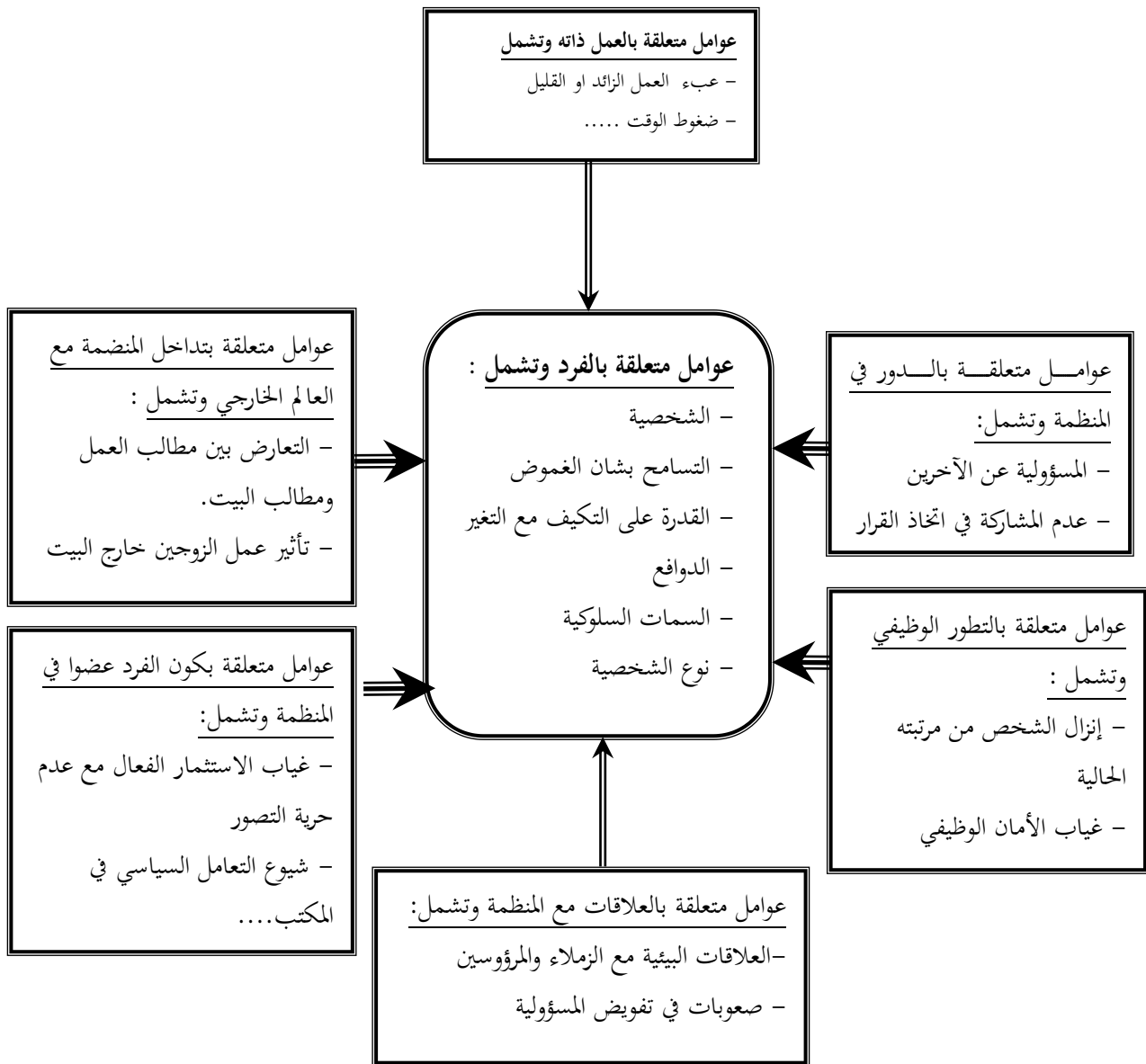
⁴ ..ماجدة العطية: "سلوك المنظمة"، دار الشروق ، ط1 ، عمان الأردن ، 2003 ، ص343.

- مشاكل اقتصادية (إنفاق الفرد أكثر من إيراداته، عدم تمكن العمال، عدم تمكن العمال من إدارة أمورهم المالية) حاجاتهم تزيد عن قدراتهم المالية¹.

ثالثاً: النموذج المتعدد لمصادر ضغوط العمل

يعتقد أصحاب هذا الاتجاه انه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة وانه على المنهج الذي يتصدى لمعرفة ضغوط العمل أن يكون متعدد الإبعاد وفقاً للمخطط التالي:

شكل (07) النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل²



¹ . سعد الدوسري : مرجع سابق ، ص 63

² . نايف التويم: مرجع سابق ، ص 35.

5. آثار ضغوط العمل :

يرى (محمد لطفي)¹ أن للضغوط تأثيرا إما أن يكون إيجابا أو سلبيا على الفرد وبالتالي على أدائه¹

1.5. الآثار الإيجابية :

تتمثل أهم الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل:

- * إثارة الدوافع القوية لدى الفرد وتنمية معارفه لتأكيد القدرة في القيام بالعمل .
- * تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في المؤسسات الرياضية.
- * رفع الروح المعنوية بين الموظفين ومستوى الشعور بالرضا، لتحقيق الاستقرار والأداء المتميز.
- * اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين الموظفين بالمؤسسة من خلال مواجهة التحديات المتعددة بالعمل.
- * تنمية الاتصال بين الموظفين بالمؤسسة، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها شكل فعال لمواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة كما تؤدي الضغوط إلى:

- زيادة تركيز الفرد في العمل وعلى نتائجه.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالانجاز والنظر إلى المستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة².

2.5. الآثار السلبية:

يظهر تأثير الضغط بعدة طرق ، فالأفراد الذين يشعرون بمستويات عالية من الضغط، قد يصابون بضغط الدم ، أو القرحة أو الانفعال ويمكن تصنيف الآثار السلبية إلى ثلاث أصناف: فيزيولوجية، سيكولوجية ، مظاهر سلوكية .

¹ محمد لطفي : "الأسس النفسية لانتقاء الرياضيين "، دار الأميرية ، القاهرة ، 2002، ص60.

² نايف بن فهد التويم ، مرجع سابق ، ص51.52.

1.2.5. الآثار الفيزيولوجية: أدت أبحاث المختصين في العلوم الصحية والطبية إلى الاستنتاج بان الضغط يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في التمثيل الغذائي وزيادة عدد ضربات القلب وتسارع التنفس وارتفاع ضغط الدم والصداع وقد يؤدي إلى سكتة قلبية¹.

2.2.5. الآثار السيكولوجية: توجد درجة محدودة في تحمل الإنسان للضغوط، وعندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة للضغوط العالية التي تواجههم، تبدأ الإضرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل الكثيرة والمتنوعة من أهمها:

* **القلق**: تتميز بالأعراض التالية:

▪ العجز عن التركيز

▪ شعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه

▪ التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالعجز عن الاسترخاء²

* **الاكتئاب**: وهو أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل وله استجابات مختلفة وله

أشكال مختلفة منها (الحزن، الاكتئاب الشديد والذي يحدث غالباً بسبب حادثة مثيرة

، الاكتئاب المزمن وهو يختلف عن الاكتئاب الشديد لأن أعراضه تستمر لفترة طويلة)

* **الملل**: ويقصد به تلك الحالة النفسية التي تنشأ من القيام بعمل ينقصه الدافع القومي

، أو اضطرار الفرد إلى الإستمرار في عمل لا يميل إليه، ويختلف مفهوم الملل عن

التعب فالعمل الممل غير المتعب يختلف عن العمل المتعب غير الممل، لان العمل

غير الممل يمكن السيطرة عليه لتنوع العمل اما الشعور بالتعب فلا يخفف سوى

بالراحة، وفي المقابل يشتركان في الضجر و السام وفتور الهمة، والميل الى ترك

انجاز المهام

* **التعب النفسي**: ويقصد به الإحساس بالضيق الذي يصاحب الأداء المستمر لأي

عمل من الأعمال، وعادة ما يصاحبه الشعور بالتعب والقلق و عدم الثبات

والاستقرار وهذا ما يؤدي الى اضطراب علاقات الفرد الاجتماعية³.

وقد قام (الطيريري) بتلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغط في أربعة آثار هي:

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 377.

² د.إنتصار يونس: "السلوك الإنساني"، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 370.

³ كامل عويضة: "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت لبنان، 1996، ص 151.

- روح المقاتلة والمواجهة
 - الهروب وعدم المواجهة من خلال الإبتعاد عن مصدر الضغط أو الإنسحاب من المواقف الضاغطة
 - الجمود في الرأي، الأمر الذي يؤدي إلى سوء التصرف في المواقف الضاغطة
 - التعلم من الموقف والإستفادة الإيجابية من خلال إستثمار الفرد للموقف الضاغط وتحويله لصالحه¹
- 3.2.5. الآثار السلوكية :**

إن الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل تحدث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة ، فالأعراض السلوكية الناتجة عن ضغوط العمل تبرز بشكل واضح على الفرد أكثر من الأعراض الجسمية والنفسية ويمكن الإسترشاد بها عند تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن أهم تلك الأعراض السلوكية ما يلي :

- المعانات من الأرق.
- الإفراط في التدخين.
- اضطراب الوزن وفقدان الشهية.
- التغير في عادات النوم.
- إستخدام الأدوية المهدئة.
- عدم إحترام الأنظمة والقوانين المرعية في المؤسسة².

6.أساليب مواجهة ضغوط العمل :

لقد تم الاتفاق على أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث حيث لا يمكن تجنبها تماما بأي حال من الأحوال ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها³.

لكن تبقى أساليب ومناهج مواجهة الضغوط متعددة ومختلفة ،حيث يشير هيجان إلى أن هناك أساليب عامة تطبق على معظم أنواع ضغوط العمل كتدعيم العقيدة الإيمانية والتزام

¹ نايف التويم ، مرجع سابق ، ص 54 .

² - علي بن مرعي القحطاني : مرجع سابق ، ص51 .

³ . نجاح القبلان : مرجع سابق ، ص 130 .

العبادات وارتياح المساجد والدعاء، وهناك أساليب خاصة ببعض أنواع الضغوط مثل إعادة تصميم الوظائف بالنسبة إلى أعباء الوظيفة وهناك أساليب تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الافراد لها أو التقليل من حدتها ، وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط¹

1.6. الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل :

ذكر الباحثون مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساعد على التحكم في الضغوط والسيطرة عليها على مستوى الفرد أهمها :

* إعادة بناء الشخصية

يمكن تعديل بناء الشخصية من خلال بناء الذات الإيجابية ، وذلك بتعزيز الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وتقبل الخبرات ، والبعد عن السلوك الدفاعي وكذلك يمكن تعديل بناء الشخصية من خلال ممارسة السلوك الحازم بحيث يمكن للفرد التعبير عن ذاته وتقديرها ، بدرجة تسمح له بالمطالبة بحقوقه والدفاع عنها بطريقة معقولة .

كما يمكن للفرد تعديل بناء الشخصية عن طريق تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية مثل :

- التحكم في الغضب .
- التعود على التركيز.
- إيقاف حالات التفكير المزعجة .
- تدوين أسباب القلق والمبادرة إلى التخلص منها².

* التأييد الاجتماعي :

ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب لحلها أو للمساندة العاطفية التي تعيش على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صادقة وحميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق بإتزانهم وصحة حكمهم على الأمور³.

¹ . نايف التويم : مرجع سابق ، ص88 .

² . سعيد عبد الله غنام : مرجع سابق ، ص58.

³ نجاح القبلان ، مرجع سابق ، ص137.

✳ التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة ، يساعد في تخفيف حدة الضغوط ، حيث يؤدي التركيز في الأداء إلى صرف الفرد عن التفكير لمصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق وإنجاز ، ساعد على الشعور بالتقدير وإحترام الذات .

✳ الاسترخاء والراحة :

بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه ، حيث يتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي .¹

✳ طلب المساعدة من المختصين :

يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة نفعا ، حيث أن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المختصين .

✳ فرص العمل البديلة:

تعتمد هذه الإستراتيجية إذا بلغت الضغوط درجة كبيرة جدا حيث تضطر العامل إلى ترك العمل أو الغياب أو طلب النقل إلى وظيفة جديدة أو الحصول على إيجازه. ومن أعراض الضغوط التي يقرر الفرد بعدها اللجوء إلى مختص :

- شعور الفرد بالأعراض العضوية والنفسية الشديدة كأعراض القلب والاضطرابات الهضمية
- طول المدة التي يتعرض لها الفرد للاضطرابات الصحية أو النفسية.
- عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط.
- صعوبة الانسجام مع أشخاص محددين في العمل.²

¹ علي القحطاني ، مرجع سابق، ص54.

² نجاح قبلاّن ، مرجع سابق ، ص138

إلى جانب كل المحاولات الفردية السابقة لتقليل ضغوط العمل يبقى على المؤسسات والمنظمات دور مهم جدا يقع في نطاق مسؤولياتها بشكل مباشر¹

2.6. على مستوى المؤسسة :

إن مواجهة الضغوط تقتضي تضافر جهود كل من الفرد والمؤسسة ولهذا فإن المؤسسة ملزمة باتخاذ الأساليب المناسبة لمواجهة ضغوط العمل من خلال اتخاذها لمجموعة من القرارات والإجراءات للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة، وتتمثل أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لمواجهة ضغوط العمل :

- العمل على تحقيق الانسجام بين الأدوار التي يقوم بها الموظفين بالمؤسسة للقضاء على صراع الدور.
- إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات للتخلص من الشعور بالإحباط الناتج عن تهميش العامل .
- زيادة الاتصالات الرسمية مع الموظفين للتقليل من غموض الدور
- وضع أهداف محددة وتتميز بالتحدي لأنها تؤدي إلى التقليل شعور الأفراد بالضغط²
- وقد ركز كل من slcum,hellrietgel على الأساليب التالية للتقليل من ضغوط العمل:
- أ - الدعم العاطفي الذي يقوم به المشرفون في بيئة العمل للتأثير على مشاعر ووجدان الأفراد الموظفين نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها.
- ب - استخدام منهج الموائمة والتهدئة في تسوية الصراعات التنظيمية .
- ج - وضع وتطبيق البرامج الخاصة مثل :
- برامج تهدف لتحسين صحة الأفراد.
- برامج لتدريب القيادات العليا وتدريب الأفراد.
- تقديم النصح والإرشاد للآخرين³.

¹ .نجاح قبلان : نلمرجع السابق ، ص139

² .ماجد العطية : مرجع سابق ، ص 381.380 .

³ .محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص542

د- تطبيق برامج الوقت المرن " flexitime " وبما يسمح للموظف بأن يعمل في الوقت الذي ناسب ظروفه العائلية أو الصحية ، وهي تخلص الفرد من الأرق والقلق والإرهاق والتشتت¹ ويرى (هيجان) أن تحسين ظروف العمل المادية تعتبر عاملاً أساسياً للتقليل من ضغوط العمل حيث أن تحسين ظروف العمل المادية تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التالية:

_ الصوت : يلزم إتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الأصوات المزعجة والتي تعتبر مصدر للضغوط، كأن تقوم بتكليف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة لتتلاءم ومستوى السمع العادي للأفراد ، أو تزويدهم ببعض وسائل الحماية من الأصوات الزائدة عن الحد .

_ الإضاءة: يجب على المؤسسة توفير الإضاءة الملائمة للعمال

_ التلوث: من واجب المؤسسة تزويد الأفراد للمعلومات الضرورية عن المخاطر المترتبة عن التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة والمواد وإعلامهم بوسائل الوقاية والأمن الصحي²

_ تصميم المكاتب : يجب تصميم المكاتب وأماكن العمل بصورة تأخذ العوامل الصحية والاجتماعية في الإعتبار وتوفر الخصوصية المناسبة لانجاز المهام ، وتوفر أماكن خاصة لممارسة بعض الأنشطة الاجتماعية و مثل (المكتبة ، قاعات الاستراحة ، قاعات الاستقبال.....الخ)³.

وبصرف النظر عن مكان العمل او طبيعته ، فإنه من المؤكد ان العامل سيضطّر الى التعامل مع مجموعة من الناس السلبيين ، فبعضهم سيكون ذا سلوك سيئ او عدائي ، ما قد يسبب حدوث صراعات بينهم و بين العامل ، وهذا ما يؤكد على ضرورة تعلم كيفية التعامل مع هؤلاء الناس بحيث لا يؤثر على العامل⁴ .

ولعل تجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية على حساب العمل تعتبر من بين أهم الأساليب لتفادي الصراعات الشخصية في بيئة العمل.

1 . محمد جاد الرب : نفس المرجع ، ص 543.

2 نايف التويم ، مرجع سابق ، ص95 .

3 سعيد محمد عبد الله غنام ، "ضغوط العمل لدى المراقب الجوي" ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، ص67.

4 . محمد بن عبد الله محمد الزنان : "تخفيف ضغوط العمل" ، ب ط ، الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، السعودية ، 2003، ص5.

مزايا وطرق التعامل مع ضغوط العمل

شكل رقم (08) مزايا طرق تعمل ضغوط العمل من جانب المنشأة¹

المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
<p>1. إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات</p> <p>2. إعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها</p> <p>3. إعادة التوازن بين حجم العمل المسند إلى الاقتسام والوظائف المختلفة بالهيكل.</p> <p>4. إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية في تخفيف حدة الضغوط</p>	<p>1.. الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالمنشأة:</p> <p>أ. الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف</p>
<p>1. تعطى فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالي تقليل الشعور بالتوتر</p> <p>2. تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولاسيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح الترقية بالمنشأة إلى ترك العمل بها</p>	<p>ب. وضوح فرص الترقية بالهيكل التنظيمي للمنظمة</p>
<p>1. تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للترقية أو النقل</p> <p>2. تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات</p>	<p>ج. تحديد معايير واضحة للاختبار والترقية داخل المنشأة</p>

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 157.

<p>الناتجة عن شغلهم لوظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم .</p>	
<p>1 ترشيد السياسات واللوائح والقواعد التي تسير عليها المنشأة كنتيجة طبيعية للاشتراك في وضعها</p> <p>2 تخفيف حدة الشعور بالغربة في المنشأة</p>	<p>2 .. الطرق والوسائل المستعملة بتنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والموظفين بها:</p> <p>أ. الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات</p>
<p>1 تخفيف حدة الضغوط بين المديرين ومرؤوسيه، او بين المرؤوسين بعضهم البعض</p> <p>2 استكشاف أوجه الظلم التي قد يتعرض لها الأفراد والتي يكون لها أكبر الأثر في الشعور بالضغوط</p>	<p>ب. تعريف الموظفين بقنوات تلقي التظلمات والشكاوى</p>

<p>1 . التعرف على مسببات الضغوط بالمنشأة والتي قد تكون الإدارة العليا في غفلة عنها</p> <p>2 . اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع المسببات المتعارف عليها</p> <p>3 . تحقيق نوع من العلاج الوقائي للضغوط</p> <p>4 . استكشاف بؤابر الأزمات قبل حدوثها</p>	<p>2. الطرق والوسائل المتصلة بسياسات العمالة للمنشأة:</p> <p>أ. دراسة مسببات الضغوط بالمنشأة</p>
---	--

<p>1 . الشعور بالانتماء للمنشأة يعطي للأفراد القدرة على امتصاص التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط</p> <p>2 . ساعد على تحسين أداء الأفراد</p>	<p>ب.الاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنشأة</p>
<p>1 . تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للنقل من مكان جغرافي إلى آخر</p> <p>2 . تحقيق قدر من الضمان للمنشأة عن طريق تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب</p>	<p>ج.إتباع المنشأة للأساليب الحديثة في تقييم الأداء</p>
<p>1 . مساعدة الموظفين بالمنشأة على الارتقاء بأدائهم لأعمالهم</p> <p>2 . إتاحة الفرصة للمناقشة في مسببات الضغوط التي يشعر بها الأفراد أثناء انعقاد الدورة</p> <p>3 . إحداث راحة نفسية وجسمانية لأفرادها في أثناء الدورة نتيجة لابتعاد الأفراد عن بيئة أعمالهم التي تحوي الضغوط</p>	<p>3.الطرق والوسائل المتعلقة بسياسة التدريب</p> <p>داخل المنشأة :</p> <p>أ. إعادة البرامج التدريبية عن الضغوط</p>
<p>1 . تحجيم الضغوط بالمنشأة</p> <p>2 . يعطى للفرد القدرة على إدراك الضغوط المتصلة بسلوكه في المنشأة وبالتبعية يمكن تكييف سلوكه مع الضغوط بعد ذلك</p>	<p>ب.إعادة برامج تدريبات التحليل الذاتي</p>

خلاصة:

بات من المؤكد أن ضغوط العمل في المؤسسات أين كان نوعها لا يمكن أن نخفف منها عن طريق عدة إستراتيجيات مختلفة بسبب إختلاف مصادر الضغوط فالضغوط التي تنشأ على مستوى الفرد يتم معالجتها بإستراتيجية ذاتية والمصادر المتعلقة بالمنظمة فكل نوع من أنواع الضغوط يتم مواجهتها حسب مستواها ومصدرها .

ولا شك في أن إدارة الوقت تعتبر من أهم الطرق للتخفيف من آثار ضغوط العمل السلبية كما أن معرفة عناصر ضغوط العمل ومراحلها يمكن أن نستفيد منها في تحديد الآثار الإيجابية ومحاولة توظيفها لزيادة كفاءة العمال، لان التعرف على ضغوط العمل في مرحلتها الطبيعية أي مرحلة الإنذار تمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي تطورها ووصولها بالعامل إلى مرحلة الإنهاك .

كما أن تعدد النماذج المفسرة لضغوط العمل فتح المجال للتعرف أكثر على ضغوط العمل وعلاقتها ببيئة العمل وشخصية العامل والخصائص الثابتة لدى الفرد (الوراثية والسكانية)

وفي محاولة منا تطبيق لهذه النظريات والإستراتيجيات لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الوقت على مستوى ضغوط العمل نتناول في الجانب الميداني لدراستنا هاذين المتغيرين معتمدين في ذلك على ما تم ذكره في الجانب النظري .



الفصل الثاني
أداء الموظفين

تمهيد

يعتبر أداء الموظفين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتجسد استراتيجيات المنظمة في أداء عاملها و يظهر أداء الموظفين في خدماتها و مردود هذه المنظمة و على هذا الأساس يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين و ما هو مخطط و قد تحقق على ارض الواقع و من خلال تقييم أداء الموظفين ورصد كل مستجدات العمل وهو عملية مستمرة مع استمرار قيام التنظيم و هذا من خلال حقيقة جوهرية مفادها ان أداء المنظمة ما هو الا محصلة أداء مجموعة افراد الموظفين فيها بمختلف مستوياتهم ومراكزهم .

و لكثير تفصيل في الموضوع و من اجل التعريف به، تم تخصيص هذا الفصل الذي يعتبر تقديمًا لموضوعنا فمن خلاله سنقدم مفاهيم حول أداء الموظفين و تصنيف و أهميته و شروط و عوامل و مراحل المؤثرة في جراء تقييم الأداء .

1. ماهية أداء الموظفين.

الإدارة بمفهومها الواسع هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة وبعد الهدف الأساسي من تكوين المنظمة هو تعظيم رفاة الكائنات، و في ظل التنافس الشديد بين المنظمات في مجالات المختلفة في العصر الحديث، فإن المنظمات تسعى إلى تفعيل خطوات تساعد الفرد على ترقية أداءه و يتم قياس هذا الأداء على مستوى الفرد و على مستوى الجماعة و على مستوى المنظمة و ما حققته من إنجازات من أجل اثبات وجودها في محيطها، ومن خلال ما تطرقنا إليه سوف نقوم بتعريف أداء الموظفين و تصنيف الأداء وأهميته وأهدافه و معايير تقييم أداء الموظفين و مستويات و معايير و أساليب أداء الموظفين.

1.1 مفهوم أداء الموظفين.

نظرا لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد أخذ وسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعاريف للأداء، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة، فنجد عدة تعاريف منها "الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹.

وبين هذا التعريف ان الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة و الموكلة لهذا الفرد، و الأداء هو القيمة المقدمة من قبل الموظف في مركز معين و يعتبر الأداء النشاط الذي يحدث بهدف تغيير المحيط الحالي إلى الأحسن.

كما عرفته راوية محمد حسن: «الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة».

كما عرفه نيكولاس: «نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، اما نتائج السلوك فهي النتائج التي تنضد عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك»².

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص 09.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2003 ، ص 15.

كما يعرف الأداء على مستوى المنظمة بأنه: « انه درجة بلوغ الفرد او الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، والأداء هو العمل المقدم باستخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة والتكلفة، أما الفاعلية فهي تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة»¹.

وكحوصلة لتعريفات السابقة يمكن ان نجمع كل ما سبق في تعريف شامل للأداء بالنسبة للعاملين وهو: « هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و أدراك الدور والذي يشير إلى إتمام مهمة للفرد العامل في وظيفة ما، كما يدل الأداء على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجوة، و نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة و المهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إداة المؤسسة»².

2.1. مكونات و محددات أداء الموظفين.

1.2.1. مكونات أداء الموظفين.

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي³:

أ. **كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية المحددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛

ب. **نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

ج. **نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العام لفي أدائه لعمله .

¹ أحمد السيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر ، 2005، ص 147.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 219، 220.

³ بن عزة فردوس ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية طبية جراحية ضياء بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015، ص9.

كما نجده في كتاب إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية بتقسيم آخر و هي ثلاثة عناصر كما يلي¹:

- أ. **الموظف:** و ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات؛
- ب. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه؛
- ج. **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

2.2.1. محددات أداء الموظفين.

إن الأداء لا يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته، والتي تتمثل في²:

- أ. **الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
- ب. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة؛
- ج. **إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتيقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال³.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص 209.

² بن عزة فردوس، نفس المرجع، ص9.

³ بن عزة فردوس، نفس المرجع، ص9.

3.1. أبعاد أداء الموظفين.

يشتمل أداء الموظفين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء الموظفين والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي¹:

1. وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة).

2. مقاييس الأداء: و هي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، و هذه المعايير

قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.

3. قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

4. الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطة أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

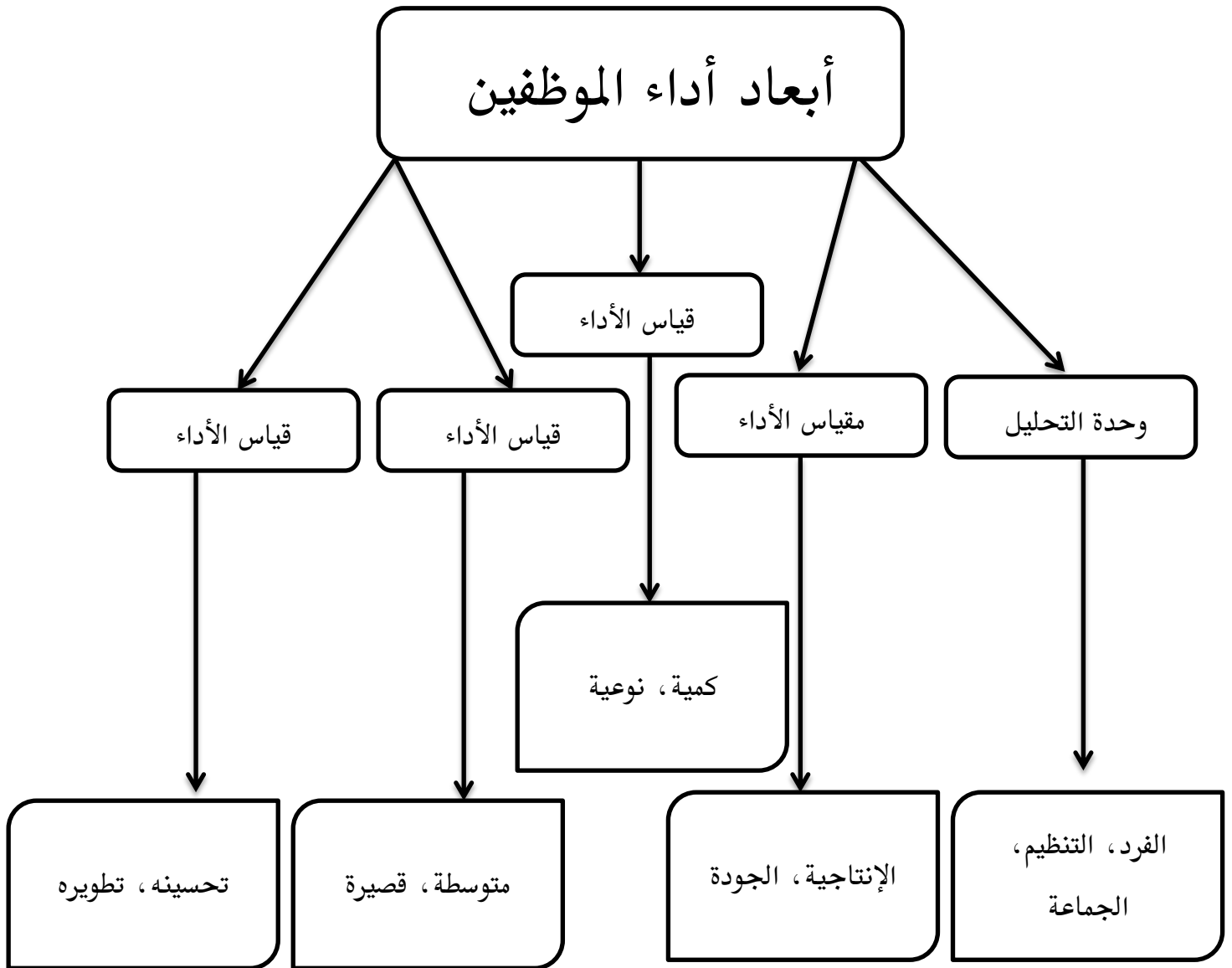
5. مجال الاهتمام أو التركيز أو الأداء: و هنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير². ويمكن تجسيدها بالشكل التالي³:

¹سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي، دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد18، القاهرة، أبريل 2004، ص85.

²سلطان الظرف، مرجع سابق، ص85.

³سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي، دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مرجع سابق، ص85.

الشكل رقم (09) تقييم نظام أداء الموظفين



المصدر: سلطان الظرف، تقييم نظام أداء الموظفين بالقطاع الخاص الخدمي، دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض

4.1. أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين.

1.4.1 أهمية أداء الموظفين.

نلجأ عادة لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس مستوى أدائه ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له، ومعايير الأداء - كما هو معروف - مختلفة من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات والتقاليد الموجودة في كل مجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي، وتستشف أهمية تقييم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة لمعايير الأداء ومقاييسه، ومنها¹:

1. توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل، لكي نستطيع تقويماً لأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها ومتانتها وجودتها و... إلخ، وعند معرفة تلك الخصائص عندئذ نحكم عليها وعلى العملية الإنتاجية حكماً موضوعياً.
2. قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة (وعدد الموظفين والأجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها) يمكن توقعها من خلال المقدرة على وضع المقاييس الخاصة بمستويات الأداء لكل عمل، مهما كان نوعه وفي أية منظمة وجد.
3. تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع وبشكل واضح وصريح.
4. الاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أية خطوة من خطوات العمل، والتي لا نستطيع دونها تحديد المشكلة وانحرافاتهما وللحكم على أساسها ببطلان أي سلوك أو صحته، أو إجراء خاص بالعمل، فالرقابة الموضوعية هي البوصلة التي توجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيقاً لمستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية.

وتواجهنا أهمية تطوير معدلات ومقاييس الأداء بصورة دائمة، وذلك لأهميتها الكبيرة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، فيجب القيام بمراجعة مستمرة لتلك المعايير وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب ما تقتضيه ضرورة العمل وفي ضوء لتطورات الاقتصادية

¹ حسين صديق، تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 217.

والاجتماعية والتكنولوجية، وتحقيق المرونة الكافية للمعايير الرقابية في ضوء اعتبارين أساسيين يجب الأخذ بهما في التنظيمات المختلفة وعدم¹.

1. وجود وسائل فعالة يمكن بواسطتها اكتشاف درجة كفاءة المعايير القائمة، ومدى ملاءمتها للظروف السائدة.

2. مراجعة دورية ومستمرة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية المعدلات والمعايير القائمة.

2.4.1. أهداف تقييم أداء الموظفين.

تتعدد أهداف تقييم الأداء وتتشعب ضمن كل قسم من أقسام المنشأة أو في كخلية من خلايا التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسة هي²:

1. يستفاد منها في أثناء اتخاذ أي قرار على مستوى العملية الإنتاجية، ومعرفة لأداء الموظفين في المستوى المطلوب أو دونه؛

2. مدى تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة، وذلك من خلال تمثل الموظفين لتلك الأهداف، من خلال مستويات أدائهم؛

3. يساعد على وضع الاقتراحات الخاصة بالموظفين المقصرين كإخضاعهم لدورات تدريبية؛

4. مكافأة المجدين من الموظفين عن طريق صرف المكافآت لهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم،

5. يوضح إمكانيات الموظفين جميعاً وقدراتهم ومؤهلاتهم، ووضع كل عامل فيالمكان الذي يتناسب وقدراته؛

6. زيادة أواصر التعاون والمحبة بين الموظفين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في المنشأة أو المنظمة، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة.

¹ حسين صديق، مرجع سابق، ص 218.

² مرجع نفسه، ص 215.

2. مدخل تقييم أداء الموظفين.

يعتبر الأداء معاملاً للحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان لازماً على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

و عليه سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم طرق والعوامل المؤثرة بأداء الموظفين، والصعوبات والمبادئ الإسلامية في عمليات تقييم أداء الموظفين.

1.2. أنواع وعوامل المؤثرة في إجراء تقييم أداء الموظفين.

1.1.2. أنواع أداء الموظفين.

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعايير الدقيقة والعلمية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم الأهداف الى كلية و جزئية¹ :

1. **الأداء الكلي:** و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية ويتقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم الأداء، و نشير الى ان الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، و أداء الموظفين في كل فرع من هذا النظام .

¹ محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 209.

2.1.2 عوامل المؤثرة في الأداء الموظفين.

يتأثر الأفراد بعوامل عديدة يمكن حصرها فيما يلي¹:

1. العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها العنصر البشري حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد الإنتاج كمية وتكلفة.

2. الإدارة: إن الإدارة مسؤوليتها عظيمة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد البشرية حيث تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال أن زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة حيث تؤثر في جميعا لأنشطة فهي بذلك تعبر عن التخطيط التنظيمي والتنسيق والرقابة لذلك فإنه أي ضعف أتقصير في أي عملية سيكون سببا في عجز وكفاءة الأداء .

3. طبيعة العمل: يشير إلى مدى الأهمية الوظيفية التي يؤديها العمل ومقدار فرص الترقية المتاحة ومقدارا لإشاعات المركبة عن المهمة حيث أن كلما ا زدت درجة توافق العامل مع مهنته كلما ا زدت دافعته وولائه للمؤسسة وبالتالي العطاء والأداء الجيد.

4.العوامل النفسية: أن للوالم والمعدات دور ومركز في التأثير على الداء، حيث توفر جو المريح الذي يبيث روح المبادرة ويرفع روح المعنوية للعاملين مما يدفعها لتحسين أداءه.

2.2. خطوات و معايير تقييم أداء الموظفين.

1.2.2 خطوات تقييم الأداء.

تشير الدراسات إلى أن لتقييم الأداء عدة اتجاهات حديثة هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة ومهما كان المسئول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية:

¹ علي العبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية ،مذكرة لنيل دكتوراه دولة ، قسم التسيير، جامعة الجزائر، ، 1990، ص27.

تحديد معايير الأداء: ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي تعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1. **موضوعي:** يعبر على مقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف؛

2. **ذاتي سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعية أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- **صدق المقياس:** عن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان؛
- **ثبات المقياس:** يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثبات عندما يكون أداؤه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه؛
- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتمييز بين الأداء الفرد ومجموعة من الأفراد؛
- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل؛¹
- **القبول:** يجب ان تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد الموظفين والمعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الداء الفعلي للأفراد.
- **نقل توقعات الأداء للأفراد الموظفين:** يجب توفير المعايير للأفراد الموظفين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أيه جوانب غير واضحة لهم.

¹ خالد عبد الحليم الهبيني، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 177.

■ **قياس الأداء:** وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد الموظفين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

2.2.2 معايير تقييم أداء الموظفين.

يستند نظام أداء الموظفين الى عدة معايير يتم على أساسه تقييم الأداء، والتركيز على معيار معين دون سواءه ينقلنا من طريقة الى أخرى للتقييم، وهي معايير التي يمكن بها تقييم أداء الموظفين سواء على مستوى الفرد او الجماعة، مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، ويمكن ان نلخص هذه المعايير في مجموعة من النقاط مع العلم ان هذه المعايير صعبة التقييم و التقدير ¹.

1.2.2.2 المعايير الشخصية .

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل و العطاء وتحقيق الذات، والبراعة والياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، ومدى النضج الإنفعالي وإستواء الشخصية، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء الموظفين لعلهم إلا انه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية لعدة أسباب .

2.2.2.2 معايير النتائج.

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما انها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، أو مستوى رضى العملاء، وقد تكون بإستخدام الحكم الشخصي (للعلاء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج ².

الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا.

التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص97.

² زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، مرجع سابق، ص97.

الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.

الوقت: هل أنجز العامل المطلوب منه في الوقت لم حدد، وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى هذا التأخير.

3.2.2.2. معايير السلوك.

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من انه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها و من هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، و فيما يلي سنعرض امثلة عدة من معايير سلوكية التي يتم تقييمها¹:

اتخاذ القرارات: وتتمثل في الحكم على المور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء.

تحديد الأولويات: وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولويتها.

التنظيم: يقاس مدى اهتمام هذا العامل بإنجاز عمله اليومي، مع مدى تنظيم الوقت لإنجاز هذا العمل الموكل اليه حسب المواد المتاحة.

التخطيط: رصد مدى قدرت العامل على التخطيط الجيد للإنجاز العمل و مدى اتقانه.

الاتصال: مدى قدرت العامل على إيصال أفكاره في مواقف الخاصة بالعمل وقدرته على التعبير عن أفكاره.

كما نجد تقسيم اخر لمعايير تقييم الاداء و هي²:

المعايير الكمية: بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية معينة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

المعايير النوعية: من خلال هذا يتم إخضاع الإنتاج للفرد المنتج إلى مدى وده و الإتقان.

المعايير النوعية و الكمية: هو مزيج من المعايير الكمية والنوعية.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص98.

² نفس المرجع، ص98.

3.2. طرق تقييم أداء الموظفين وصعوباته.

1.3.2. طرق تقييم أداء الموظفين.

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء الأفراد، و منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة و طبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى .
و سنتناول أبرز هذه الطرق و هي كما يلي:¹

الطرق التقليدية: تتطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي:²
طريقة الترتيب البسيط: هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه، حيث يقوم بترتيبهم ترتيباً تنازلياً أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك والتعاون.....الخ، و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها:
✓ غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي الى إمكانية التحيز لفرد غير الأخر.

طريقة المقارنة المزدوجة : في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم العام، وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية³.
طريقة التوزيع الإجباري: يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يسقم بدوره إلى مجموعات (ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء) ، و من مميزات هاته الطريقة أنها:

- تقيس عدد قليلاً من الأفراد؛

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلاً من اعتمادها على التعميم.⁴

كما نجد لتقييم الأداء عدة طرق ومداخل وبيين الشكل التالي بعض منها

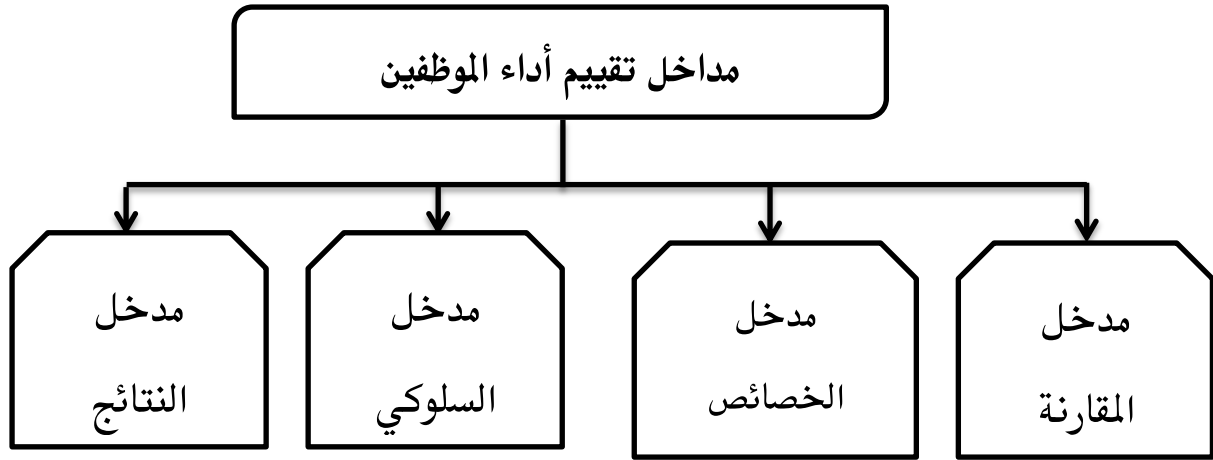
¹ صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 326.

² نفس المرجع، ص 326.

³ صلاح ودة سعيد، مرجع سابق، ص 286.

⁴ نفس المرجع، ص 288.

شكل (10): مداخل تقييم أداء الموظفين



2.3.2. صعوبات تقييم أداء الموظفين.

ليس من السهل تقييم أداء الموظفين ونجد ان هنالك عدة صعوبات تحول دون ذلك، لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد من الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات لماحدثت أخطاء كثيرة في التقييم إلا أن ذلك يصعب حدوثه وتتم عملية التقييم على أساس التقديرات الشخصية وتصاحب كثير من الأخطاء التي تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائع منها ما يلي¹:

1. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: وذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة النواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس كمستوى الكفاءة مثلا.
2. تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: قد يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم في كثير من الأحيان عند إعداد التقارير المفروض تعبر عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكهم عن السنة بأكملها وليس لفترة وقد لا يتذكر الرؤساء الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2011، ص 287، 288، 289.

3. **التشدد أو التساهل من الجانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم لعدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ في حالة إعطائهم تقديرات سيئة ، الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم الموظفين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل من كفاءة ومهارة.

4. **التحيزات الشخصية:** تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثير ملحوظ على التقديرات التي يمنحها له وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

5. **الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ، ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لاهي بالعالية ولا المنخفضة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم و لعدم رغبته في أن يظهر بعض الموظفين المتفوقين والبعض الغير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض الموظفين تحت رئاسته¹.

تلك هي أهم الصعوبات و الأخطاء الشائعة المصاحبة لعملية تقييم الأداء، ولا ننسى أن عملية تقييم الأداء هي مسألة إنسانية تتأثر بهوى ورغبات وتوجهات المقيم، إلا أن المسؤول المسلم والملتزم بتعاليم الإسلام الحقبة يكون أكثر واقعية ومنطقية وأمانة وعدل لا يظلم الموظفين حقوقهم ويشعر أن الله تعال هو رقيب وحسيب ليكون أكثر إخلاصا وصدقا في أداء واجباته الوظيفية ومنها الوظيفة الأكثر حساسية في إدارة الموارد البشرية وهي تقييم كفاءة أداء الموظفين.

¹ أنس عبد الباسط عباس ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص 288، 289.

4.2. المبادئ الإسلامية في عمليات تقييم أداء الموظفين.

تقوم الإدارة في البلدان الإسلامية على مبادئ و يحترم العاملين هذه المبادئ و ما يتناسب مع ديننا الحنيف من اهم المبادئ الإسلامية في تقييم أداء العاملين أن العامل يحب و يحترم عمله¹، و يعمل بجد خوفاً من الله تعالى، حيث قال الله في كتابه عز وجل: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾²

إن جعل الموظفين يحسنون من أدائهم يحتاج أول الأمر إلى تقييم أعمالهم بصدق وأمانة وعدل، فلن تستطيع أية شركة أو مؤسسة أن تجعل موظفيها يحسنوا أعمالهم من دون أن تحدد مستوى أدائهم. تشير الدراسات في هذا المجال إلى أن (10%) من الشركات الغربية تتبنى وتنفذ نظام تقييم فعال.

أما أغلب الشركات والمؤسسات فلديها نظام تقييم أداء، ولكن ينفذ بطرائق صورية في الغالب، وفي الدول العربية والإسلامية الأمر لا يزال بعيداً عن التطبيق الفعال في أغلب شركات القطاع الخاص، وإن وجد وطبق فيكون صورياً في شركات القطاع العام ومؤسساته الخدمية والإنتاجية.

إن تقييم الأداء هو نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية وتقيده بالمبادئ والقيم المؤسسية خلال فترة زمنية معينة.

وهنا لا بد من التأكيد على تقييم التزام الأفراد في الثقافة المؤسسية (المبادئ - القيم المؤسسية) لأنها تعتبر من العوامل التي تضمن استدامة المؤسسة، بغض النظر عن المهام، فيمكن للأفراد تنفيذ المهام وإهمال الثقافة المؤسسية وبالتالي يؤدي لعدم تجانس داخل المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في بعض المؤسسات الإسلامية، ونجد هناك عدة مبادئ وهي³:

المبدأ الأول: استحضر رقابة الله سبحانه على العمل لقوله الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام يؤكد في الحديث الشريف أن عبادة الإنسان المؤمن لا تكون كاملة ومقبولة إلا

¹ عبد المنعم دهمان، المبادئ الإسلامية في عملية تقييم الأداء، مجلة الاقتصادي العالمية، العدد شباط 2019.

² القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.

³ عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة حلب، حلب، سوريا، 2003، ص 253.

باستحضار رقابة الله عز وجل. فقد روى عن رسول الله أنه قال: «...الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإنك إن لم تكن تراه فإنه يراك...»، ولما كان العمل جزءاً من العبادة فينبغي على العامل أن يستشعر وجود الله معه في أثناء عمله، وهذا المبدأ ينقل الفرد من التعامل مع الناس والعمل معهم إلى مرحلة عليا هي مرحلة الرقي بالعمل لوجه الله.

وكذلك امتثال للرقابة الربانية على الأعمال جميعها، كما في قوله تعالى: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾¹، وفي قوله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾².

وقد بين الله سبحانه وتعالى أن بعضهم يمارس الباطل قولاً وفعلاً، مستتراً من الناس حياءً وخوفاً، ولا يستحي من الله وهو أحق بأن يستحي منه ويخاف عقابه؛ لأنه معهم محيط بأحوالهم، حيث يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿يَسْتَخْفُونَ مِنَ النَّاسِ وَلَا يَسْتَخْفُونَ مِنَ اللَّهِ وَهُوَ مَعَهُمْ إِذْ يُبَيِّتُونَ مَا لَا يَرْضَى مِنَ الْقَوْلِ وَكَانَ اللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا﴾³.

إن إدراك الرقابة الربانية تجعل العامل يبذل أقصى طاقاته في العمل ويكون أكثر التزاماً، وهذه الرقابة الربانية هي الرقابة الأساسية في الفكر الإداري الإسلامي، وهي مرتبطة ارتباطاً كبيراً بمدى قوة الإيمان لدى الإنسان المسلم، فكلما كان الوازع الديني قوياً لدى الإنسان المسلم أحس بمراقبة الله له في أعماله وأفعاله وفي سره وعلنه، وخاف من عقابه وطمع في ثوابه، إن هذا النوع من الرقابة لو عمل بها الإنسان المسلم وطبقها وأخذ بها في دينه ودنياه لأصبح المجتمع المسلم في غنى عن أنظمة الرقابة الوضعية⁴.

المبدأ الثاني: التقويم الذاتي: والتقويم الإسلامي قائم أصلاً بدافع الرقابة الذاتية لإرضاء الله تعالى فالإنسان إذا فعل شيئاً مخالفاً لفطرته يشعر بالتغير والألم، وإذا خرج عن قواعد فطرته يشعر بالضيق، حتى إن علماء النفس يرجعون الأمراض النفسية إلى جملة من الأسباب، أهمها هو الانحراف عن فطرته".

¹القرآن الكريم، سورة ق، الآية 105.

²القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 105.

³القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 108.

⁴ عقيلي، عمر وصفي وآخرون، مرجع سابق، ص ، 253، 254.

لذلك على المؤسسات الإسلامية أن تسعى إلى تقوية الإحساس الذاتي لدى العاملين، وتنبههم إلى ضرورة مراقبة الذات وتقويم الفرد لنفسه قبل أن يقومه غيره؛ لأن الله سبحانه وتعالى مطّلع على الأعمال كلها ما خفي منها وما ظهر.

المبدأ الثالث: العدل: قال سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ﴾¹ ، إن من العدل تقويم الموظفين بشكل موضوعي نظامي، لا على أساس مصلحي، وعلى جميع الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية.

المبدأ الرابع: الاستمرارية: إن ما يميّز نظام تقويم الأداء الإسلامي أنه تقويم مستمر طوال أيام العمل، ولا يترك الفرد حتى نهاية السنة ليتفاجأ بأخطائه التي لا يمكن أن يتلافها مما يصيبه بأزمة قد تؤدي إلى تركه العمل².

المبدأ الخامس: التقويم الصحية: كما أن نظام التقويم الإسلامي يتميز عن غيره من الأنظمة الوضعية بتقويم الموظف لزميله في العمل، وذلك عن طريق التناصح والتوجيه والإرشاد، وأهم وسيلة إلى تحقيق ذلك هي الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. يقول الحق تبارك وتعالى داعياً طائفة من المؤمنين إلى الدعوة إلى الخير وذلك بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: لقوله تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾³.

وقد دعا الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام الإنسان المسلم إلى محاربة المنكر على قدر الاستطاعة.

¹القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 152.

² عقيلي، عمر وصفي وآخرون، مرجع سابق، ص ، 253، 254.

³ القرآن الكريم، سورة آل عمران ، الآية 104

خلاصة.

يتضح مما سبق أن الأداء ذو أهمية بالغة فيثبت الموظفين في وظائفهم، كما أنها الركيزة الأساسية أو المصنع الذي يعمل فيها الموظفين ويكتشف فعالية الأفراد في العمل لذا فإنه من الضروري عند الموظفين بدلا من التأكد من مهما قيمتها بأعمالهم الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال تقييم أدائهم قبل كل شيء وذلك بالاستعانة بمختلف الطرق والمعايير التي تطرقنا إليه للكشف عن مستوى أداء الموظفين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول:
الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد أن تناولنا الجانب النظري لموضوع الدراسة الحالية، لا بد أن نتطرق إلى الجانب الميداني والذي نسعى من خلاله للإجابة على التساؤل العام للدراسة وذلك قصد التحقق من صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، وهذا من خلال توزيع الإستبيان على العينة التي تم اختيارها وجمع المعلومات والعمل على ترتيبها وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الموضوع المدروس وفي الفصل الميداني سنتناول مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الزمني والمكاني والمنهج المستخدم فضلا عن تحديد الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات التي تهتم موضوع البحث.

1- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الإستطلاعية، هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها¹...إلخ.

كما لا يخفى على أي باحث، إن ضبط سؤال الإشكالية وصياغة الفرضيات، هو أساس انطلاق الدراسة وأما أدوات البحث المناسبة فهي أساس إنجاز الجانب الميداني، الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولما كان الاستبيان هو أحد الأدوات المعتمد عليها لإنجاز هذا البحث، كانت بداية المشروع منذ توجيه وإرشاد الأستاذ المشرف، وبعدها فقد قمنا بزيارة مديرية التربية لولاية الجلفة وهذا بغرض التعرف على ميدان البحث وكذا مختلف العوامل المحتملة التي قد تعرقل التطبيق الجيد لأدوات الدراسة أو السير الحسن للبحث، وذلك ما مكنا من الإطلاع على عمل العمال، وكانت لنا لقاءات مع بعض الموظفين وطرح بعض الأسئلة عليهم بخصوص الضغوطات المهنية التي تؤثر على آدائهم خلال ممارسة نشاطهم والغرض منها هو إيضاح بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة.

كذلك للتعرف على مدى وضوح الأسئلة، بصفة عامة وقياسها للشيء المطلوب قياسه، والتعرف على الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمستجوبين أو يحاولون عدم الإجابة عليها، حتى يتم إعادة صياغتها بطريقة أخرى تبعد هذا الحرج.

2-مجالات البحث:**المجال الزمني:**

انطلقنا في البحث عندما تلقينا الموافقة النهائية من طرف الإدارة على موضوع البحث المقرر للمناقشة، فبدأنا بجمع المعلومات التي لها علاقة بالجانب النظري للبحث، و تم اختيار عينة البحث في أوائل شهر أبريل 2024 ثم توزيع الإستبيان على أفراد العينة 2024-04-25 وبعد استرجاعه تم مباشرة الشروع في العمل التطبيقي.

¹- ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح الكويتية، 1984 ، ص74

المجال المكاني:

لقد أجريت الدراسة الميدانية، على مستوى مديرية التربية لولاية الجلفة .

3- منهج البحث:

يتميز البحث العلمي بتعدد مناهجه. فالمنهج لغة هو الطريق الواضح والمستقيم...¹ إلخ.

في الترتيل قوله تعالى " لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا"²... إلخ.

حيث يعتبر إختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، إذ يحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس، لذا فإن منهج الدراسة له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وبإشكالية البحث، لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعرف ب: هو تصور دقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع و الإتجاهات والميول والرغبات والتصور بحيث يعطي صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية...³ إلخ. وقد عرفه (هويتي) في تصنيفه للمناهج: بأنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.⁴... إلخ.

وعرفه بشير صالح الرشيدى بأنه: مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا للإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث...⁵ إلخ.

¹ - العيسوي عبد الرحمان: مناهج البحث العلمي، المكتب العربي الحديث، مصر، 1996 ، ص76

² - القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية48

³ - وجيه محبوب: طرائق البحث العلمي ومناهجه، دار الكتاب للطباعة والنشر، الموصل، 1991 ، ص219

⁴ - أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979 ، ص224

⁵ - بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000 ، ص59 .

4-مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث:

إن مجتمع الدراسة يمثل الفئة الاجتماعية التي نريد إقامة الدراسة التطبيقية عليها وفق المنهج المختار والمناسب لهذه الدراسة، وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع بحثنا من 54 عامل في مديرية التربية لولاية الجلفة.

- عينة البحث:

إن الهدف من إختيار العينة الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للبحث، فالعينة إذا هي انتقاء عدد الأفراد لدراسة معينة تجعل النتائج منهم ممثلين لمجتمع الدراسة، فالإختيار الجدير للعينة يجعل النتائج قابلة للتعميم على المجتمع، حيث تكون نتائجها صادقة بالنسبة له.¹

لقد حاول الباحث، أن يحدد عينة لهذه الدراسة، تكون أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، هذا ما يخول له الحصول على نتائج يمكن تعميمها ولو بصورة نسبية، ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس.

و إحتراما للأسس المنهجية عند إجراء البحوث العلمية وحتى تكون النتائج أكثر صدق وموضوعية، فقد تم إختيارنا لعينة من المجتمع الأصلي بطريقة مقصودة حيث تمثلت عينة البحث في 25 موظف في مديرية التربية لولاية الجلفة.

5-أداة الدراسة:

الأداة المستخدمة في جميع المعلومات لاختيار الفرضيات فقد تمثلت في الاستبانة وقد توصلنا إلى شكلها النهائي بعد عرضها على أربع أساتذة جامعيين محكمين.

تضمنت الإستبانة ثلاث محاور رئيسية:

أ- المحور الأول : تغطية المتغيرات الديمغرافية للعينة ويتكون من 05 فقرات (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المستوى المهني) عن طريق اختيار إجابة واحدة ضمن عدد من الخيارات المتاحة.

¹- إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي : طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000، ص 129.

ب- المحور الثاني: حول المتغير المستقل والمتمثل في ضغوط العمل وقد قسمناه إلى أربع أبعاد:

1- عبء العمل . 2 - ظروف العمل.

3- صراع الدور. 4- عدم ملائمة الدور.

ويتضمن كل بعد 05 عبارات في شكل أسئلة عن مسببات ضغوط العمل

ج- المحور الثالث: حول المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين وقد قسمناه إلى 17 عبارات في شكل أسئلة لقياس الأداء.

نستخلص أن زيادة عبء العمل سبب من أسباب ضغوط العمل, فزيادة عبء العمل فوق طاقة الفرد تؤدي به إلى كثرة الأخطاء وتدني مستوى صحة الفرد.

6. الخصائص السيكمترية للأداة:

1.6. صدق الاستبيان: الصدق الظاهري

للتأكد من صحة المقياس قمنا باستخدام صدق المحكمين باعتباره أحد الطرق الشائعة . حيث قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة العالية والعلم والمعرفة في مجال الاختصاص ومن المؤهلين علمياً للحكم عليه. وطلبنا من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى تلاؤمها مع الفرضيات، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، كذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من عبارات .

2.6. حساب معامل الثبات كرومباخ:

1.2.6. حساب معامل الثبات كرومباخ الخاص باستمارة الاستبيان:

الفا كرومباخ = 0.771

2.2.6. الصدق الذاتي:

1.2.2.6. الصدق الذاتي لاستمارة الاستبيان:

لقد تم استنتاج معامل صدق المقياس انطلاقاً من معامل الثبات، وفق المعادلة التالية:

معامل الصدق = جذر معامل الثبات.

$$\text{معامل الصدق} = \sqrt{0.87} = 0.771$$

ومنه معامل الصدق لاستمارة المقياس يساوي (0.87) وهو دال إحصائياً.

7. الأساليب الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ البيانات بواسطة الأدوات المستعملة (استمارة المقابلة والمقياس) بغرض تحليلهما ومعالجتهما إحصائياً بواسطة برنامج SPSS وذلك عن طريق مجموعة من العمليات تم الاعتماد عليها وهي:

1.7. قانون النسب المئوية: عدد التكرارات $\times 100$ / العدد الإجمالي للعينة.

2.7. قانون T test: بموجب هذا القانون سنحاول التعرف على مدى وجود فروق في

إجابات المبحوثين على الأسئلة الاستبيان.

درجة الخطأ المعياري = 0.05

3.7. المتوسط الحسابي:

والهدف منه لاستخراج الانحراف المعياري ، بالإضافة إلى مقارنة النتائج بين أفراد العينة.

وعلى ذكر المتوسط الحسابي فمعادلته كالتالي:

$$\text{س} = \frac{\text{مجم س}}{\text{ن}}$$

س: التكرارات.

ن: عدد الموظفين.

4.7. الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأكثرها دقة ، حيث هو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مجموع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي ، إذن فهو يبين مدى ابتعاد درجة المفحوص عن النقطة المركزية ، إذ سيفيد في حساب المعادلات الإحصائية:

$$ع = \frac{\sqrt{\text{مج} (س - س)^2}}{ن - 1}$$

حيث أن:

ع: الانحراف المعياري

س : المتوسط الحسابي

س: قيمة العينة

ن: عدد العينة¹

¹ صلاح الدين علام. القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. ب ط. دار الفكر العربي. مصر. ص. 211. ب س.

خلاصة:

نظرا لطبيعة مشكلة بحثنا الحالي استدعى منا التعريف بالبحث ومنهجه وإجراءاته في هذا الفصل.

فطرحنا من خلال مشكلتنا معتمدين في ذلك على المعاينة الميدانية، لأجل تثمينها بدراسة استطلاعية للتأكد من أن المشكلة موجودة فعلا، ويعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة كبيرة في هذا البحث، كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تفيد الدراسة بشكل مباشر منها (المنهج المتبع، الدراسة الاستطلاعية، متغيرات البحث، مجتمع وعينة البحث، مجالات البحث، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية)

الفصل الثاني:
عرض و تحليل ومناقشة
نتائج الفرضيات

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية :

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الاولى :

نص الفرضية الاولى : " توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عبء العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية"

الجدول رقم (01) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الاولى .

عبء العمل	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	25	1.4352	1.07888	0.10382
أداء الموظفين	25	92.2222	28.36061	2.72900

من خلال الجدول رقم (01) والذي يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الاولى ، نلاحظ ان المتوسط الحسابي لعبء العمل بلغ 1.4352 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.07888 ، وبلغ الخطأ المعياري 0.10382 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاداء الموظفين 92.2222 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 28.36061 ، وبلغ الخطأ المعياري 2.72900 .

الجدول رقم (02) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الاولى .

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	درجة الارتباط بين عبء العمل أداء الموظفين	عدد العينة	عبء العمل * أداء الموظفين
0.05	0.000	0.732	25	

من خلال الجدول رقم (02) والذي يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الاولى ، نلاحظ ان معامل الارتباط بين عبء العمل و أداء الموظفين ، نلاحظ ان نسبة قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.732 وهي موجبة وقوية جدا ودالة احصائيا ، عند قيمة معنوية بلغت 0.000 ، عند مستوى دلالة 0.05 .

الجدول رقم (03) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الاولى .

القرار الاحصائي	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة T test	الفرق في الخطأ المعياري	الفرق بين الانحرافات	الفرق بين المتوسطات	عبء العمل * أداء الموظفين
دال احصائيا	0.000	0.05	109	34.209 -	2.65392	27.58032	90.78704 -	

من خلال الجدول رقم (03) والذي يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الاولى ، نلاحظ ان الفرق بين المتوسطات قدر ب 90.78704 ، بينما بلغ الفرق بين الانحرافات 27.58032 ، فيما بلغ الفرق في الخطأ المعياري 2.65392 ، وبلغت قيمة T test - 34.209 ، عند درجة حرية df بلغت 109 ، ومستوى دلالة 0.05 ، عند قيمة معنوية sig قدرت ب 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية بمستوى الدلالة ، نلاحظ ان القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة ، اذن توجد فروق في اجابات المفحوصين ، وهذا ما يدل على ان الفرضية الاولى قد تحققت ،

أي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عبء العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

نستخلص أن زيادة عبء العمل سبب من أسباب ضغوط العمل, فزيادة عبء العمل فوق طاقة الفرد تؤدي به إلى كثرة الأخطاء وتدني مستوى صحة الفرد.

وهذا يدل على أن الأعمال التي توكل إليهم تشكل عبء عليهم بمعنى أنها تشكل ضغطا عليهم و تجعلهم في حالة توتر شديد تتعكس على صحتهم الجسدية ، و من خلال ملاحظة القيم نجد أن أفراد العينة انفقوا على أن المهام التي توكل إليهم في كمها ونوعها تشكل عبئا للعمل.

وهذا ما توافق مع نتائج الدراسات السابقة والتي جميعها تصب في نفس الهدف .

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

نص الفرضية الثانية : " توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية "

الجدول رقم (04) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الثانية .

ظروف العمل	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	25	2.6204	0.65163	0.06270
أداء الموظفين	25	92.2222	28.36061	2.72900

من خلال الجدول رقم (04) والذي يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الثانية ، نلاحظ ان المتوسط الحسابي لظروف العمل بلغ 2.6204 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.65163 ، وبلغ الخطأ المعياري 0.06270 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لأداء الموظفين 92.2222 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 28.36061 ، وبلغ الخطأ المعياري 2.72900 .

الجدول رقم (05) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الثانية .

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	درجة الارتباط بين ظروف العمل و أداء الموظفين	عدد العينة	ظروف العمل * أداء الموظفين
0.05	0.000	0.541	25	

من خلال الجدول رقم (05) والذي يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الثانية ، نلاحظ ان معامل الارتباط بين ظروف العمل و أداء الموظفين ، نلاحظ ان نسبة قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.541 وهي موجبة وقوية جدا ودالة احصائيا ، عند قيمة معنوية بلغت 0.000 ، عند مستوى دلالة 0.05 .

الجدول رقم (06) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثانية .

ظروف العمل *أداء الموظفين	الفرق بين المتوسطات	الفرق بين الانحرافات	الفرق في الخطأ المعياري	قيمة T test	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
	- 89.60185	28.01333	2.6955 8	- 33.240	109	0.05	0.000	دال احصائيا

من خلال الجدول رقم (06) والذي يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثانية ، نلاحظ ان الفرق بين المتوسطات قدر ب -89.60185 ، بينما بلغ الفرق بين الانحرافات 28.01333 ، فيما بلغ الفرق في الخطأ المعياري 2.69558 ، وبلغت قيمة T test - 33.240 ، عند درجة حرية df بلغت 109 ، ومستوى دلالة 0.05 ، عند قيمة معنوية sig قدرت ب 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية بمستوى الدلالة ، نلاحظ ان القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة ، اذن توجد فروق في اجابات المفحوصين ، وهذا ما يدل على ان الفرضية الثانية قد تحققت ، أي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

نستخلص أن الموظفين عدم موافقين عن ظروف العمل بمؤسستهم بسبب الضغوط التي يوجهونها.

وهذا لعدم توفر الإمكانيات اللازمة التي تسهل عليهم تأدية مهامهم.

وهذا ما توافق مع نتائج الدراسات السابقة والتي جميعها تصب في نفس الهدف .

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية الثالثة : " توجد فروق ذات دلالة احصائية بين صراع الدور و أداء الموظفين داخل مديرية التربية "

الجدول رقم (07) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الثالثة .

صراع الدور	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	25	2.4167	0.72505	0.06977
أداء الموظفين	25	92.2222	28.36061	2.72900

من خلال الجدول رقم (07) والذي يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الثالثة ، نلاحظ ان المتوسط الحسابي لصراع الدور بلغ 2.4167 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.72505 ، وبلغ الخطأ المعياري 0.06977 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لأداء الموظفين 92.2222 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 28.36061 ، وبلغ الخطأ المعياري 2.72900 .

الجدول رقم (08) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الثالثة .

صراع الدور * أداء الموظفين	عدد العينة	درجة الارتباط بين صراع الدور و أداء الموظفين	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة
	110	0.718	0.000	0.05

من خلال الجدول رقم (08) والذي يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الثالثة ، نلاحظ ان معامل الارتباط بين صراع الدور و أداء الموظفين ، نلاحظ ان نسبة قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.718 وهي موجبة وقوية جدا ودالة احصائيا ، عند قيمة معنوية بلغت 0.000 ، عند مستوى دلالة 0.05 .

الجدول رقم (09) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثالثة .

صراع الدور * أداء الموظفين	الفرق بين المتوسطات	الفرق بين الانحرافات	الفرق في الخطأ المعياري	قيمة T test	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	القرار الاحصائي
	- 89.80556	27.84451	2.67934	- 33.518	109	0.05	0.000	دال احصائيا

من خلال الجدول رقم (09) والذي يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثالثة ، نلاحظ ان الفرق بين المتوسطات قدر ب -89.80556 ، بينما بلغ الفرق بين الانحرافات 27.84451 ، فيما بلغ الفرق في الخطأ المعياري 2.67934 ، وبلغت قيمة T test - 33.518 ، عند درجة حرية df بلغت 109 ، ومستوى دلالة 0.05 ، عند قيمة معنوية sig قدرت ب 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية بمستوى الدلالة ، نلاحظ ان القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة ، اذن توجد فروق في اجابات المفحوصين ، وهذا ما يدل على ان الفرضية الثالثة قد تحققت ، أي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين صراع الدور و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

أفراد العينة يعانون من ضغوط ناجمة عن عدم ملائمة الدور إلى حد ما.

وهذا ما توافق مع نتائج الدراسات السابقة والتي جميعها تصب في نفس الهدف .

4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

نص الفرضية الرابعة : " توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عدم ملائمة الدور و أداء الموظفين داخل مديرية التربية "

الجدول رقم (10) : يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة نتائج الفرضية الرابعة .

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	عدم ملائمة الدور
0.09033	0.93876	1.8148	25	
2.72900	28.36061	92.2222	25	أداء الموظفين

من خلال الجدول رقم (10) والذي يمثل الاحصاء الوصفي المتبع في معالجة الفرضية الرابعة ، نلاحظ ان المتوسط الحسابي لعدم ملائمة العمل بلغ 1.8148 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.93876 ، وبلغ الخطأ المعياري 0.09033 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لأداء الموظفين 92.2222 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 28.36061 ، وبلغ الخطأ المعياري 2.72900 .

الجدول رقم (11) : يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الرابعة .

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية sig	درجة الارتباط بين عدم ملائمة العمل و أداء الموظفين	عدد العينة	عدم ملائمة العمل * أداء الموظفين
0.05	0.000	0.707	25	

من خلال الجدول رقم (11) والذي يمثل درجة الارتباط بين متغيرات الفرضية الرابعة ، نلاحظ ان معامل الارتباط بين عدم ملائمة العمل و أداء الموظفين ، نلاحظ ان نسبة قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.707 وهي موجبة وقوية جدا ودالة احصائيا ، عند قيمة معنوية بلغت 0.000 ، عند مستوى دلالة 0.05 .

الجدول رقم (12) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الرابعة .

القرار الاحصائي	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة T test	الفرق في الخطأ المعياري	الفرق بين الانحرافات	الفرق بين المتوسطات	عدم ملائمة العمل * أداء الموظفين
دال احصائيا	0.000	0.05	109	33.912	2.66592	27.70507	90.40741	-

من خلال الجدول رقم (12) والذي يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الرابعة ، نلاحظ ان الفرق بين المتوسطات قدر ب -90.40741 ، بينما بلغ الفرق بين الانحرافات 27.70507 ، فيما بلغ الفرق في الخطأ المعياري 2.66592 ، وبلغت قيمة T test - 33.912 ، عند درجة حرية df بلغت 109 ، ومستوى دلالة 0.05 ، عند قيمة معنوية sig قدرت ب 0.00 .

وعند مقارنة القيمة المعنوية بمستوى الدلالة ، نلاحظ ان القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة ، اذن توجد فروق في اجابات المفحوصين ، وهذا ما يدل على ان الفرضية الرابعة قد تحققت ، أي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عبء العمل و أداء الموظفين داخل مديرية التربية.

نجد أن أفراد العينة يعانون من ضغوط ناجمة عن عدم ملائمة الدور إلى حد ما.

5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

نص الفرضية العامة : " تؤثر الضغوط المهنية على أداء الموظفين داخل مديرية التربية "
 الجدول رقم (13) : يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية العامة .

الفرضية العامة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسطات	الفرق بين المتوسطات	قيمة T test	درجة الحرية df	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
	25	92.2222	28.36061	2.72900	92.22222	33.793	109	0.000	0.05	دال احصائيا

من خلال الجدول رقم (13) والذي يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية العامة ، نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ 92.2222 ، فيما بلغ الانحراف المعياري 28.36061 ، بينما قدر الخطأ المعياري للمتوسطات 2.72900، فيما قدر الفرق بين المتوسطات ب 92.2222 ، وبلغت قيمة T test - 33.793 ، عند درجة حرية df بلغت 109 ، ومستوى دلالة 0.05 ، عند قيمة معنوية sig قدرت ب 0.00 .
 وعند مقارنة القيمة المعنوية بمستوى الدلالة ، نلاحظ ان القيمة المعنوية اقل من مستوى الدلالة ، اذن توجد فروق في اجابات المفحوصين ، وهذا ما يدل على ان الفرضية العامة قد تحققت ، أي ان الضغوط المهنية تؤثر على أداء الموظفين داخل مديرية التربية .

6. الاقتراحات :

- من خلال النتائج السابقة يمكن أن نتوصل إلى أهم النقاط التي يجب الاهتمام بها للحد من أثر ضغوط العمل على أداء العاملين و جعلها جانب إيجابي يخدم أداء العاملين.
1. تحديد المهام لكل موظف و تجنب كل الملابس التي قد تكون عبء على أداء العاملين.
 2. الاهتمام بالوقت كعنصر هام و تجنب الخلط في أداء المهام مع إعطاء الوقت المناسب للأداء لتجنب الضغط الوظيفي و خاصة عند الموظفين الجدد.
 3. توفير ظروف عمل مناسبة من الناحية المالية (تحفيزات , كفاءات , أجور) و من ناحية الوسائل (تجهيزات مكتبية , سيارات ملائمة للمهام) حتى لا يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات.
 4. الاهتمام بالهيكل التنظيمي و ذلك من خلال تحديد موقع المكاتب يتناسب مع الوظيفة , حيث لحظنا خلط وعدم تناسب موقع المكاتب في المديرية و هذا ما عرقل الموظفين في أداء مهامهم.
 5. ترسيخ قواعد واضحة في أداء المهام و عدم تداخل مهام بين المصالح و الموظفين للحد من صراع الدور في أداء المهام حتى يكون الأداء بأسلوب سليم و واضح.
 6. الاهتمام بتحسين أسلوب الاتصال بين الموظفين و رؤسائهم و تحديد المهام و المسؤولية حسب الكفاءات العلمية و الخبرة المهنية , و ذلك لإعطاء الموظفين دافعا معنويا و تعزيز ثقتهم بنفسهم و تشجيعهم للعمل الجماعي لتحقيق الأداء.



الخاتمة:

يعيش الإنسان حياته اليومية في بيئة متغيرة باستمرار نظرا للتقدم في العلوم المختلفة ومن ثم يحاول أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات ويستثمرها لصالحه وفي بعض الأوقات يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عليه حدوث الضغوط التي تعد من عوائق هذا العصر حيث أصبحت الضغوط مظهرا طبيعيا من مظاهر الحياة الإنسانية لا يمكن تفاديها كما يعاني العاملون في المنظمة الواحدة ألوانا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية وتعد الضغوط في العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث إنها تؤثر على كافة أعضاء المنظمة سواء كانوا قيادات إدارية أم مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة ويشهد العصر الحديث العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في شتى المجالات الحياتية والتي تتسم بالتغيير السريع والمستمر والذي يصعب ملاحظته حتى أصبح هو السمة الواضحة لهذا العصر بل أن عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية أصبح في دوامة وصراع مع هذا التغيير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات والتي أسفرت عنها العديد من المخاطر والتحديات.

وتتسبب ضغوط العمل في حدوث خسائر منها الخسائر المادية أو البشرية ومنها فقدان الثقة والتسرب الوظيفي وقلة الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية لديهم وفي النهاية إفلاس المنظمة وتسريح العاملين فيها إذا كانت المنظمة خاصة أو إلغائها أو دمجها مع منظمة أخرى إذا كانت حكومية. حيث إن ضغوط العمل تؤدي إلى آثار سلبية على سلوك الأفراد والجماعات بالإضافة إلى أنها ترهق كاهل الاقتصاد الوطني والإدارة الواعية هي التي تهتم بالأفراد والجماعات الاهتمام الذي يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية . ويستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع دوران العمل، وبالتالي تواجه المنظمات ارتفاعا في نفقات الآثار النفسية والبدنية لضغوط العمل.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

المصادر:

1. القرآن الكريم، سورة ق، الآية 105.
2. القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 105.
3. القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 108.
4. القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.
5. القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 48

الكتب باللغة العربية :

1. أحمد السيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر ، 2005 ،
2. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979
3. احمد ماهر : " السلوك التنظيمي " ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000
4. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي : طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000
5. إنتصار يونس : "السلوك الإنساني" ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ،
6. أنس عبد الباسط عباس ،إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2011
7. بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000
8. جمال مرسي و ثابت إدريس : "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة ، الإسكندرية (مصر) ، ط1 ، 2002
9. جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة " ، ط1 ، دار ايتراك ، القاهرة ، 2004
10. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012،

11. خالد عبد الحليم الهييتي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000
12. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001
13. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998
14. سيد محمد جاد : "السلوك التنظيمي" ، ب ط ، مطبعة العشري ، السويس ، مصر ، 2005
15. سيد محمد جاد الرب : " السلوك التنظيمي " ، ب ط ، مطبعة العشري ،السويس مصر 2005
16. صالح عودة سعيد،إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994،
17. صلاح الدين علام.القياس والتقويم التربوي والنفسي :أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة.ب ط. دار الفكر العربي.مصر
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي : " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004
19. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2003
20. عبد العزيز عبد المجيد محمد. سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز كتاب النشر القاهرة 2005.
21. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة حلب، حلب، سوريا، 2003
22. العيسوي عبد الرحمان :مناهج البحث العلمي، المكتب العربي الحديث، مصر، 1996

23. كامل عويضة : "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت لبنان ، 1996 ،
24. كويك نوتس : " كيف تتخلص من الاجهاد البدني في العمل " ، ط1 ، ترجمت عماد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ،
25. ماجدة العطية : "سلوك المنظمة" ، دار الشروق ، ط1 ، عمان الأردن ، 2003 ،
26. ماري ريتشاردز : " التوتر " ، ط1 ، ، مكتبة جرير ، السعودية ، 2006 ، ص32.
27. محمد بن عبد الله محمد الزنان : "تخفيف ضغوط العمل" ، ب ط ، الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، السعودية ، 2003 ،
28. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003 ،
29. محمد لطفي : "الأسس النفسية لانتقاء الرياضيين" ، دار الأميرية ، القاهرة ، 2002
30. ناصر ثابت :أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح الكويتية، 1984
31. نجاح بنت قبلان قبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"، ط1 ، مطبوعات مكتبة الملك فهد ، الرياض(السعودية) ، 2004 ،
32. وجيه محجوب :طرائق البحث العلمي ومناهجه، دار الكتاب للطباعة والنشر، الموصل، 1991

الأطروحات ومذكرات التخرج

1. سعد بن عميقان الدوسري : " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية
2. بن عزة فردوس ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية طبية جراحية ضياء بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال

- متطلبات شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،
2016/2015
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011
4. سعد عايد الروقي ، "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)، 2003
5. سعيد محمد عبد الله غنام ، "ضغوط العمل لدى المراقب الجوي" ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004
6. سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي، دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض
7. علي العبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية ،مذكرة لنيل دكتوراه دولة ، قسم التسيير، جامعة الجزائر ، ، 1990
8. علي القحطاني : " القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007
9. نايف بن فهد التويم ، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية" ، ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005
- مجلات :

1. عبد المنعم دهمان، المبادئ الإسلامية في عملية تقييم الأداء، مجلة الاقتصادي العالمية، العدد شباط 2019.