

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم و الاقتصاد

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : إدارة اعمال

الموضوع :

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة حالة:
مؤسسة ميناء مستغانم

تحت اشراف الأستاذ : موزاوي عبد القادر

مقدمة من طرف الطالبان

بن عبد الله عمر

علي بكير محمد اسماعيل

اللجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
الرئيس:	مقيديش فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
المشرف :	عبد القادر موزاوي	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
المقرر :	تمار خديجة	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2025/2024

الاهداء

...إلى من زرع في قلبي حبّ العلم، وعلمني أن الطموح لا سقف له
إلى من كان دعاؤه سِتْرًا ونورًا في طريقي، أبي الحبيب، وأمي الغالية

إلى إخوتي وأخواتي، سندي في كل خطواتي، ودعائم روحي في لحظات ضعفي

إلى أصدقائي الذين شاركوني مشوار التعب، وكانوا شعاع أمل في أيام الإرهاق

إلى كل من علمني حرفًا، وفتح لي بابًا في درب المعرفة

إلى روح جدتي و كل أحبتي الذين فارقوني

إلى أحبتي الذين مازالوا ينعمون فوق الأرض مع خالصي حبي لكم

أهدي ثمرة جهدي هذا، مكلّلة بالشكر والامتنان، إلى كل من كان سببًا في وصولي إلى هذه
المرحلة.

الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبه نستعين على أمور الدنيا والدين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل الكبير في إنجاز هذه المذكرة.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف موزاوي عبد القادر الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، ودعمه المستمر طوال مراحل إعداد هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة والأساتذة الأفاضل في قسم علوم التسيير على ما قدموه لنا من علم ومعرفة خلال سنوات الدراسة.

فلكم مني جميعاً كل الاحترام والتقدير، وأسأل الله أن يوفقكم في مهامكم النبيلة، وأن يجعل ما تقدمونه في ميزان حسناتكم

الفهرس

1-	الاهداء
2-	الشكر و التقدير
3-	الفهرس
4-	مقدمة عامة
5-	الجانب النظري :
6-	الفصل الاول : ضغوط العمل
7-	المبحث الاول : ماهية ضغوط العمل
8-	المبحث الثاني : انواع ضغوط العمل
9-	المبحث الثالث : مصادر ضغوط العمل
10-	المبحث الرابع : اثار ضغوط العمل
11-	خلاصة الفصل الاول
12-	الفصل الثاني : اداء العاملين
13-	المبحث الاول : تعريف الاداء الوظيفي للعاملين
14-	المبحث الثاني : عناصر الاداء الوظيفي
15-	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي
16-	خلاصة الفصل الثاني
17-	الجانب التطبيقي :
18-	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم
19-	المبحث الاول : تقديم المؤسسة و اهدافها
20-	المبحث الثاني : ادوات و مجتمع الدراسة
21-	المبحث الثالث : عرض و تحليل البيانات الميدانية
22-	خلاصة الفصل
23-	خاتمة - النتائج العامة- الاقتراحات و التوصيات
24-	الملاحق
	المصادر و المراجع

مقدمة:

تسعى المنظمات في وقتنا الحالي الى الحفاظ على مكانتها واستمراريتها نظرا لوجود منافسة حادة بين مختلف المنظمات، فنجاح المنظمة بات مختلفا عما كان عليه سابقا لوجود مجموعة من المتغيرات، التي تشكل مصدر قلق للمورد البشري والمنظمة على حد سواء، وتعد ضغوط العمل احدى هذه المتغيرات التي أصبحت أحد الموضوعات الأساسية التي يركز عليها مختلف الباحثون في مجال الإدارة، فنجاح أي منظمة يبقى مرهونا بكيفية تسييرها لمواردها وعقلانية ادارتها لضغوط العمل وتحويلها في الاتجاه الذي يعمل على تحقيق اداة المنظمة. وتجدر بي الإشارة على ان أداء العاملين في المنظمات ليس بالأمر السهل لتحقيق اهدافها لوجود العديد من العوامل التي لها دور عليها.

إن موضوع ضغوط العمل لقي اهتماما واسعا من قبل الباحثين في الدراسات الإدارية بشكل عام والمتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص لأهميتها على مستوى الفرد والمنظمة في تحقيق الأهداف خاصة مع ازدياد شدة المنافسة التي قد تكون لها أثر على أداء العاملين.

على ضوء ما تم طرحه من اشكالية البحث التي تسعى الى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين ومنه تتم صياغة الإشكالية الرئيسية: فيما يتمثل أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم .

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية و هي:

- كيف يقيم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب بميناء مستغانم ؟
- كيف يقيم أداء العاملين في مؤسسة الضرائب بميناء مستغانم حسب ضغوط العمل ؟
- ماهي الأهمية النسبية للضغوط الناتجة من عبء العمل, والأجور والمكافآت, والهيكل التنظيمي في تأثيرها على الأداء ؟

الفرضيات :

- يمكن تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب بميناء مستغانم بتقييم عبء العمل وتقييم الضغوط حول الأجور والمكافآت والهيكل التنظيمي.
- يمكن في ظل الضغوط الموجودة أن يركز الأداء على العمل كفرص وبشكل متواصل واستغلال الفرص كما يجب.
- يمكن أن تؤثر الأجور والمكافآت ايجابا على أداء العمال لأنها تمثل حافز, ويمكن أن تؤثر الأعباء الإضافية للعمل بشكل سلبي على أداء العمال.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات و خاصة في مجال الادارة ، و باعتبار أن مؤسسة ميناء مستغانم احدى المؤسسات العامة في الدولة وبالتالي

فإن العاملين في هذه المؤسسة يتعرضون لضغوط متعددة المصادر.

_تقوم هذه الدراسة على اعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر و مراحل ضغط العمل؛

_تحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط على العامل و المؤسسة؛

_الوصول الى أساليب واستراتيجيات للتعامل مع ضغط العمل الذي سوف ينعكس على أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين داخل مؤسسة ميناء مستغانم

_محاولة تكوين اطار نظري يغطي كل مفاهيم ضغوط العمل و ما يتعلق به؛

_محاولة معرفة علاقة ضغط العمل بأبعاده ؛

_الوصول الى نتائج و نصائح للتخفيف من مسببات ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين ؛

_محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على زيارة المؤسسة (التعرف عليها عن قرب) وأيضا عملية الاستبيان التي تقوم بجمع البيانات والمعلومات على أفراد العينة داخل المؤسسة.

منهجية البحث:

إن الأسلوب الذي استعملناه لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية . فالدراسة الميدانية تهدف على مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة أثر ضغوط العمل في مؤسسة ميناء مستغانم

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: فإن الدراسة تكون من 09 مارس 2025 إلى غاية 09 افريل 2025

الحدود المكانية: فإن الدراسة اقتصرت على مؤسسة ميناء مستغانم .

الحدود الموضوعية: تناول موضوع هذه الدراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في ميناء مستغانم

الدراسات السابقة :

1. دراسات عربية

❖ اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، فنادق أردنية فئة خمس نجوم

للباحث عيسى إبراهيم المعشر، و هي دراسة قدمت استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، عمان. 2009

تناول الباحث اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في فنادق أردنية فئة خمس نجوم و انطلق من هذا التساؤل في دراسته: ما هو اثر ضغوط العمل على العاملين في القطاع الفندقي أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؟

❖ اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة

من إعداد ميسون سليم السقا و هي دراسة قدمت استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009.

تناول الباحث اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة و انطلق من هذا التساؤل الرئيسي: ما هو اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في قطاع غزة العام؟

2. دراسات محلية :

❖ علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال ميناء مستغانم

للباحث محمد وليد سرهود، و هي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2017.

تناول الباحث علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة ميناء مستغانم و انطلق من التساؤل الرئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة ميناء مستغانم ؟

❖ ضغوط العمل و تأثيرها على أخلاقيات المهنة لدى الموظف :

للباحثة ناقوس عبلة و هي العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم. العلوم الاجتماعية 2014

تناولت الباحثة ضغوط العمل وتأثيرها على أخلاقيات المهنة لدى الموظف وانطلقت من التساؤل التالي : هل تأثر ضغوط العمل على أخلاقيات المهنة لدى الموظف بمقر بلدية ورقلة؟

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع التي تتناول في موضوعها العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.
- عدم جدية بعض الأفراد في الإجابة على أسئلة الاستبيان.
- قصر الفترة الزمنية المخصصة لإجراء الدراسة.
- عدم امتلاك الباحث الامكانيات الإحصائية اللازمة.

هيكل الدراسة:

- من اجل تغطية الموضوع قمنا بتقسيم الموضوع أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الى جانبين : جانب نظري و جانب تطبيقي حيث :
- يتناول الجانب الاول فصلين . الفصل الاول حول المفاهيم الاساسية لضغوط العمل ، انواعه و مصادره و الفصل الثاني حول أساسيات في الاداء و اداء العاملين و العوامل المؤثرة على اداء العاملين .
- و الجانب التطبيقي حول دراسة حالة في ميناء مستغانم .

الجانب النظري

الفصل الأول:

ضغوط العمل

تمهيد :

تعد الضغوط رد فعل على التغيرات السريعة التي شهدها العصر الحالي ،ومظهر من مظاهر الحياة المعاصرة حيث أصبح يطلق بهذا العصر بعصر الضغوط ،فحظى هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والباحثين نظرا لتأثيراته التي يتركها على الفرد

❖ المبحث الاول : ماهية ضغوط العمل

❖ تُعد ضغوط العمل من بين الظواهر النفسية والاجتماعية التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في بيئات العمل الحديثة، نظراً لما تسببه من آثار سلبية على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. فالتحولات المستمرة في بيئة العمل، وارتفاع متطلبات الأداء، وتزايد المسؤوليات، كلها عوامل تسهم في خلق بيئة عمل ضاغطة قد تؤثر على الصحة النفسية للعامل وعلى جودة مردوده المهني. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم ضغوط العمل من خلال تعريفها، والوقوف على أبرز مصادرها ومظاهرها وتأثيراتها على الفرد والمؤسسة¹.

المطلب الاول : تعريف ضغوط العمل :

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

لقد أبدى العديد من الباحثين والخبراء اهتماماً متزايداً بمفهوم ضغوط العمل، لما له من تأثير بالغ على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ولما له من انعكاسات تمس الصحة النفسية والجسدية، وكذلك الأداء المهني والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

ويُعرف "Schuler" ضغوط العمل بأنها "استجابة الفرد لمتطلبات مهنية تفوق قدراته وطاقاته ولا تتوافق مع خبراته، مما يؤدي إلى شعوره بالعجز والتوتر". كما يعتبر "Lazarus & Folkman" أن ضغوط العمل تنتج عن التقييم الشخصي للفرد للمواقف التي يواجهها في بيئة العمل، ومدى قدرته على التكيف مع هذه المواقف من خلال الموارد والإمكانات المتاحة له.

أما (1997) "Quick et al." فقد ركزوا في تعريفهم لضغوط العمل على الجانب الفيزيولوجي، معتبرين أنها "حالة من الاستثارة البيولوجية المرتفعة في الجسم بسبب استمرار تعرض الفرد لمثيرات مهنية تفوق قدرته على التحمل أو السيطرة"².

الأبعاد المتعددة لضغوط العمل:

1. البُعد النفسي:

حيث تظهر الضغوط على شكل قلق دائم، شعور بعدم الأمان الوظيفي، انخفاض الحماس، ضعف التركيز، واضطرابات المزاج مثل الاكتئاب أو العدوانية.

2. البُعد الجسدي:

يعاني الأفراد من أعراض جسدية ناتجة عن الاستجابة الفسيولوجية المزمنة مثل الصداع، آلام

عبد الرحمان، فتية. (2017). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، ص. 45¹¹

السيد، محمد. (2016). السلوك التنظيمي وإدارة ضغوط العمل. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص. 33²

العضلات، ارتفاع ضغط الدم، اضطرابات الجهاز الهضمي، الأرق، وحتى أمراض القلب المزمنة في بعض الحالات.

3. البُعد السلوكي:

يتجلى في مظاهر مثل التأخر عن العمل، التغيب المتكرر، الانسحاب من الزملاء، الإدمان على التدخين أو المنبهات، أو اتخاذ قرارات غير صائبة.

4. البُعد التنظيمي:

على مستوى المؤسسة، قد يؤدي ارتفاع ضغوط العمل إلى ضعف في الأداء الجماعي، انخفاض الولاء التنظيمي، ضعف التواصل بين الفرق، وزيادة نسبة دوران العمالة (Turnover).

أمثلة واقعية لضغوط العمل:

- في قطاع الصحة: يعاني الأطباء والمرضى من ضغوط نفسية هائلة نتيجة التعامل المستمر مع الحالات الحرجة، ساعات العمل الطويلة، واحتمال ارتكاب الأخطاء المهنية ذات العواقب الخطيرة.
- في المؤسسات الصناعية: يواجه العمال ضغوطاً جسدية بسبب بيئة العمل الصعبة مثل الضوضاء، الحرارة المرتفعة، أو استعمال آلات خطرة، مما قد يؤدي إلى الإجهاد البدني والتعرض للحوادث.
- في قطاع التعليم: يعاني المعلمون من عبء العمل المرتبط بكثرة التحضيرات، ضغط التعامل مع التلاميذ وأولياءهم، بالإضافة إلى توقعات الإدارة المستمرة لتحقيق نتائج مرتفعة.
- في مجال الإدارة والمناصب القيادية: يواجه المديرون والقيادات ضغوطاً مرتبطة باتخاذ قرارات مصيرية تحت ظروف عدم اليقين، وتحمل مسؤولية أداء الفريق بأكمله¹.

وجهات نظر علمية متباينة:

- يرى بعض الباحثين أن وجود قدر معين من الضغوط يُعتبر إيجابياً (Eustress)، حيث يحفز الفرد ويزيد من دافعيته وإنتاجيته، شرط أن لا تتجاوز هذه الضغوط حدود طاقته وقدرته على التكيف.
- في حين يعتبر آخرون أن الضغوط، حتى وإن كانت محدودة، قد تُحدث على المدى الطويل آثاراً تراكمية تضعف الجهاز المناعي، وتزيد من احتمالات الإصابة بالأمراض المزمنة.

تعريف ضغوط العمل:

إلى جانب التعريفات التقليدية لضغوط العمل، اتجهت العديد من الدراسات الحديثة (2020 فما فوق) إلى إبراز بُعد جديد لهذه الظاهرة يتمثل في علاقتها بالرقمنة والتحول التكنولوجي السريع، حيث أصبح العاملون يعانون من "الضغط التكنولوجي (Technostress)" الناتج عن: الحاجة المستمرة لتعلم مهارات جديدة لمواكبة التطور. الشعور بفقدان السيطرة أمام سرعة التغيير.

سعيد، ليلي. (2019). الضغوط النفسية لدى معلمي المدارس الثانوية. مجلة البحوث التربوية، العدد 15، ص. 75¹

ارتفاع متطلبات الاتصال الرقمي خارج أوقات العمل (كالرد على الرسائل في المساء أو خلال العطل)

وأظهرت دراسة حديثة أجراها Molino et al. (2020) أن العمال الذين يعملون عن بُعد يشعرون بضغط إضافي بسبب عدم وضوح الحدود بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، مما يزيد من مستوى القلق والإرهاق الذهني.

مفهوم "الضغط الإيجابي (Eustress)" مقابل "الضغط السلبي (Distress)" وفقاً لوجهة نظر حديثة في علم النفس التنظيمي، لم تعد كل الضغوط تُعتبر سلبية. فقد أشار بعض الباحثين مثل Selye (2021) إلى أن الضغوط قد تكون محفزة إذا كانت بمستوى معتدل، حيث تساعد على تحسين الأداء وزيادة الانتباه، وهذا ما يسمى بـ الضغط الإيجابي (Eustress)، والذي يختلف عن الضغط السلبي (Distress) الذي يفوق قدرة الفرد على التكيف ويؤدي إلى نتائج عكسية.

نموذج "المتطلبات – الموارد (Job Demands-Resources Model)" أحد أبرز النماذج النظرية الحديثة في تفسير ضغوط العمل هو نموذج Demerouti et al. (2001) الذي ينص على أن كل وظيفة تحتوي على:

متطلبات العمل (Job Demands): مثل حجم العمل، الصراعات، الغموض الوظيفي.

موارد العمل (Job Resources): مثل الدعم من الزملاء، الاستقلالية في اتخاذ القرار، التكوين والتدريب.

وتحدث الضغوط حينما تكون المتطلبات مرتفعة جداً مقارنة بالموارد المتاحة للفرد، والعكس صحيح، إذ يمكن تخفيف الضغوط من خلال زيادة الموارد المهنية (مثل تحسين بيئة العمل، توفير وسائل العمل الحديثة، تنظيم الوقت)

العامل	التأثير على العامل
عبء العمل المفرط (Overload)	الإرهاق الذهني والجسدي، انخفاض الرضا
ضعف القيادة والإدارة (Poor leadership)	الشعور بعدم العدالة، غموض الأدوار
انعدام الاستقرار الوظيفي (Job insecurity)	القلق الدائم، ضعف الدافعية
ضعف التواصل التنظيمي (Lack of communication)	صراعات بين الأفراد، عزلة مهنية
التكنولوجيا المكثفة (Technostress)	الإجهاد التكنولوجي، فقدان السيطرة

الوقاية وإدارة ضغوط العمل: أحدث الممارسات:

وفقاً لـ **World Health Organization (WHO, 2022)**، يجب على المؤسسات اعتماد استراتيجيات وقائية منها:

1. تصميم الوظائف بشكل ملائم: تقليل أعباء العمل المفرطة، وضمان وضوح الدور.
2. تحسين بيئة العمل المادية: كالتهووية، الإضاءة، تقليل الضوضاء.
3. التكوين والتدريب المستمر: لرفع كفاءة الأفراد وتقليل التوتر الناتج عن الشعور بعدم الكفاءة.
4. تعزيز الدعم الاجتماعي: من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة بين الرؤساء والزملاء.
5. توفير برامج الصحة النفسية: مثل جلسات الدعم النفسي أو الأنشطة الرياضية داخل الشركة.

إن ضغوط العمل لم تعد مجرد ظاهرة عرضية مرتبطة بالأفراد فقط، بل أصبحت قضية تنظيمية تحتاج إلى تدخل شامل يوازن بين متطلبات العمل وموارده، من أجل ضمان استمرارية الأداء، حماية الصحة النفسية للعاملين، وتحقيق فعالية المؤسسة في بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغير¹¹.

الحمادي، فاطمة. (2019). الصحة النفسية في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء المؤسسي. مجلة البحوث الإدارية، العدد 22، ص. 110¹¹

المطلب الثاني : مراحل ضغوط العمل

تُعد مراحل ضغوط العمل كما حددها الطبيب النفسي الكندي هانز سيلبي Hans Selye من أهم النماذج التفسيرية لفهم الكيفية التي يتعامل بها الإنسان مع الضغوطات المختلفة في بيئة العمل أو الحياة اليومية، حيث قسم الاستجابة للضغط إلى ثلاث مراحل رئيسية: الإنذار، المقاومة، والإنهاك.

1- المرحلة الأولى: الإنذار أو التنبيه للخطر (Alarm Reaction Stage)

في هذه المرحلة، يدرك الفرد وجود خطر أو تهديد مفاجئ (مهمة صعبة، عبء عمل زائد، صراع مع رئيس أو زميل...)، فيبدأ الجسم في الاستجابة السريعة لمواجهة هذا التهديد.

السمات الفسيولوجية:

- تنشيط الجهاز العصبي الودي.
- زيادة إفراز هرمونات التوتر (الأدرينالين والكورتيزول).
- تسارع ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم.
- زيادة تدفق الدم إلى العضلات (استعداد للهرب أو المواجهة)
- ارتفاع نسبة السكر في الدم لتوفير طاقة سريعة.

التأثيرات النفسية:

- الشعور بالقلق والتوتر.
- الاستعداد المفرط للموقف الطارئ.

مثال واقعي:

- موظف تم تكليفه فجأة بتقديم عرض تقديمي أمام الإدارة العليا دون تحضير مسبق.
- إذا زال الموقف سريعاً، يعود الجسم لحالته الطبيعية دون أضرار¹.

2- المرحلة الثانية: المقاومة (Resistance Stage)

إذا استمر مصدر الضغط، ينتقل الجسم إلى مرحلة المقاومة، حيث يحاول التكيف مع الوضع الجديد للحفاظ على الأداء والوظائف الحيوية رغم استمرار المثيرات الضاغطة.

الخالدي، عبد الله. (2018). ضغوط العمل وأثرها على المهن الصحية. مجلة العلوم النفسية، العدد 10، ص. 59¹¹

السمات الفسيولوجية:

- يستمر الجسم في إفراز الهرمونات ولكن بمستوى أقل من مرحلة الإنذار.
- يبدأ الجسم في محاولة إصلاح الأضرار الناتجة عن المرحلة السابقة.
- استهلاك احتياطات الطاقة (الجليكوجين، الدهون)

التأثيرات النفسية:

- الشعور بالإرهاق، القلق، العصبية.
- صعوبة في التركيز واتخاذ القرار.
- محاولات لمواجهة الضغط (مثل اللجوء للزملاء، طلب دعم إداري، تنظيم الوقت).

مثال واقعي:

- معلم يواجه ضغطاً كبيراً بسبب كثرة التحضيرات والدروس اليومية لكنه يحاول الصمود واستكمال العمل رغم التعب المتزايد.

2- المرحلة الثانية: المقاومة (Resistance Stage)

إذا استمر مصدر الضغط، ينتقل الجسم إلى مرحلة المقاومة، حيث يحاول التكيف مع الوضع الجديد للحفاظ على الأداء والوظائف الحيوية رغم استمرار المثيرات الضاغطة.

السمات الفسيولوجية:

- يستمر الجسم في إفراز الهرمونات ولكن بمستوى أقل من مرحلة الإنذار.
- يبدأ الجسم في محاولة إصلاح الأضرار الناتجة عن المرحلة السابقة.
- استهلاك احتياطات الطاقة (الجليكوجين، الدهون)¹

التأثيرات النفسية:

- الشعور بالإرهاق، القلق، العصبية.
- صعوبة في التركيز واتخاذ القرار.
- محاولات لمواجهة الضغط (مثل اللجوء للزملاء، طلب دعم إداري، تنظيم الوقت)

مثال واقعي:

- معلم يواجه ضغطاً كبيراً بسبب كثرة التحضيرات والدروس اليومية لكنه يحاول الصمود واستكمال العمل رغم التعب المتزايد.

عبد الله، مصطفى. (2015). الضغوط النفسية وتأثيرها على الصحة العامة. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص. 112¹

إذا نجح الفرد في تجاوز هذه المرحلة بحلول فعّالة، تزول الأعراض تدريجيًا. أما إذا استمر الضغط، فهناك خطر الانتقال إلى المرحلة الثالثة.

3- المرحلة الثالثة: الإنهاك أو الاستنزاف (Exhaustion Stage)

تُعد هذه المرحلة الأكثر خطورة، حيث يعجز الجسم والعقل عن مقاومة الضغوط المستمرة، وتبدأ الموارد الداخلية في النفاد، مما يؤدي إلى ظهور أعراض جسدية ونفسية خطيرة.

السمات الفسيولوجية:

- تدهور جهاز المناعة.
- ارتفاع ضغط الدم المستمر.
- اضطرابات في الجهاز الهضمي (قرحة، غثيان)
- احتمالية الإصابة بأمراض مزمنة (القلب، السكري).

التأثيرات النفسية:

- الإحساس بالعجز، الإحباط، الاكتئاب.
- فقدان الرغبة في العمل (Burnout).
- السلوكيات السلبية (الانسحاب الاجتماعي، الغياب المتكرر، العدوانية)

التأثيرات التنظيمية:

- انخفاض الإنتاجية.
- زيادة الأخطاء والحوادث المهنية.
- ارتفاع معدلات¹ دوران العمل (Turnover).

مثال واقعي:

- موظف خدمة عملاء يتعرض لشكاوى مستمرة من الزبائن، دون دعم من الإدارة، مما يؤدي إلى الإرهاق المزمن وفقدان الحماس تجاه العمل.

مخاطر تجاوز هذه المراحل دون تدخل:

إذا لم تتم معالجة الضغوط في مراحلها الأولى، فإن الانتقال غير المضبوط بين المراحل يؤدي إلى نتائج كارثية لكل من الفرد والمنظمة، مثل:

عبد الحفيظ، سامر. (2016). إدارة الأزمات وضغوط العمل لدى القيادات الإدارية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،¹

على مستوى الفرد

أمراض مزمنة (سكري، قلب، ضغط)
القلق والاكتئاب
الإرهاق الذهني
انخفاض الرضا الوظيفي

على مستوى المنظمة

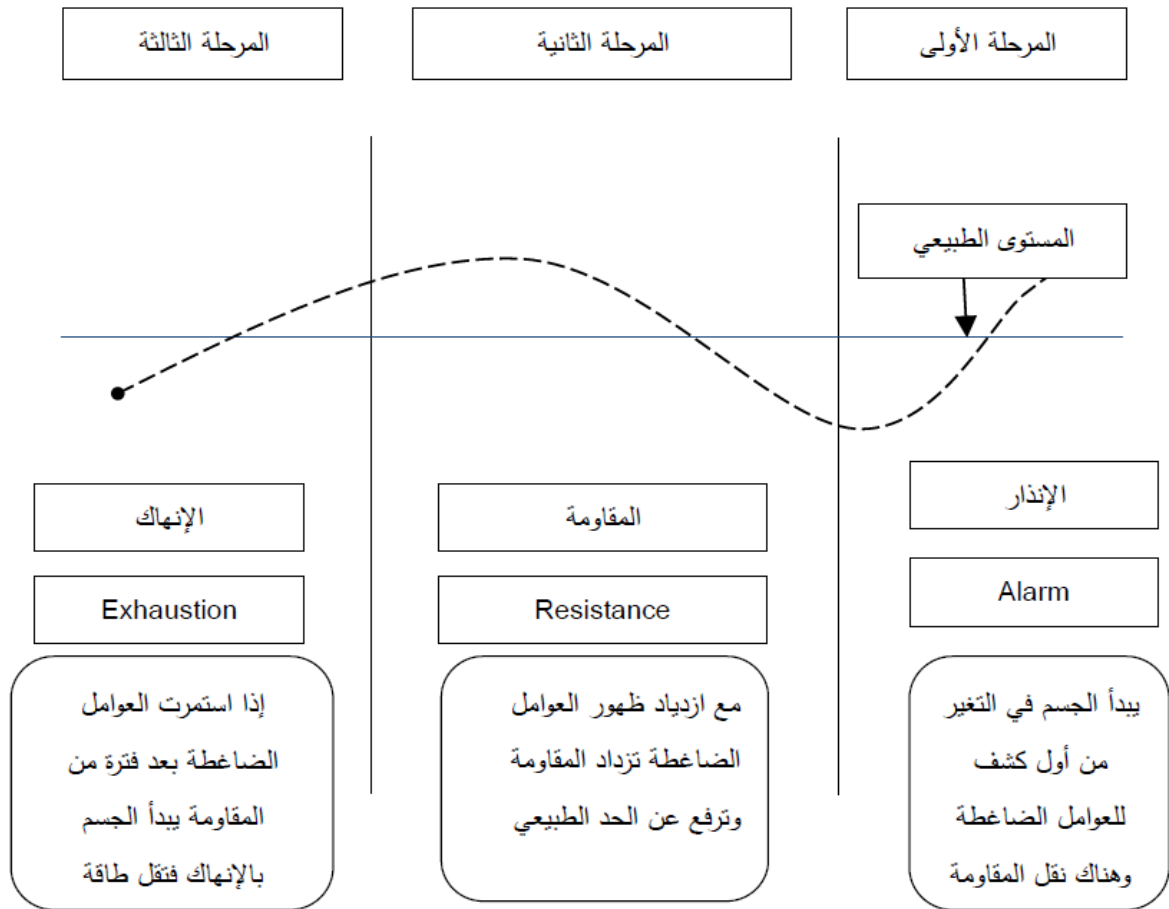
ضعف الأداء العام
ارتفاع نسبة الغيابات
ارتفاع معدل التسرب الوظيفي
زيادة التكاليف الصحية والتعويضات

مقترحات للوقاية والتدخل في كل مرحلة:

المرحلة	التدخل الفردي	التدخل التنظيمي
الإنذار	تقنيات التنفس، الابتعاد المؤقت	توجيه واضح، إزالة الغموض في العمل
المقاومة	تحسين مهارات إدارة الوقت، الدعم الاجتماعي	توفير دعم إداري، تقليل عبء العمل
الإنهاك	طلب مساعدة نفسية، تغيير المهام مؤقتاً	إعادة تصميم العمل، تطوير برامج الصحة المهنية

إن نموذج سيللي يقدم إطاراً مرجعياً لفهم طبيعة الاستجابة الإنسانية للضغط، مما يُمكن الأفراد والمؤسسات من التدخل المبكر لتجنب الوصول إلى مرحلة الإنهاك الخطيرة، التي لا تؤثر فقط على الفرد بل قد تهدد استقرار ونجاح المنظم

الشكل رقم (01) يوضح الأعراض العامة للتكيف



Seley, Hans, (1978) the stress of life (2nd Ed) New York, McGraw Hill

السمات المميزة:

- رفع مستوى الحماس والانتباه.
- زيادة الدافعية الداخلية.
- تحسين الأداء والجودة.
- تعزيز الشعور بالإنجاز والثقة بالنفس.

مثال واقعي:

- موظف في شركة تصميم يسعى لتسليم مشروع إبداعي في موعد ضيق، يشعر بالحماس والتحدي بدل القلق، مما يدفعه إلى مضاعفة جهده لتحقيق النتيجة المثلى.

النتائج:

- ارتفاع الإنتاجية.
- الإحساس بالرضا المهني.
- مساهمة في تطوير المهارات والابتكار.

2-الضغوط السلبية (Distress)

هي الضغوط التي تفوق قدرة الفرد على التحمل، فتؤثر سلبيًا على صحته النفسية والجسدية، وعلى جودة الأداء المهني، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة سواء للفرد أو للمؤسسة.

السمات المميزة:

- الشعور بالتوتر الدائم.
- انخفاض القدرة على التركيز.
- الإحساس بالعجز والقلق.
- ظهور أعراض نفسية وجسدية (الصداع، الأرق، الإرهاق المزمن)

مثال واقعي:

- ممرضة تعمل لساعات طويلة في قسم الطوارئ، دون فترات راحة كافية، ما يؤدي إلى انهيارها جسديًا ونفسيًا بسبب الضغط الزائد.

النتائج:

- تدني الأداء والجودة.
- ارتفاع نسب الغياب.
- مشاكل صحية مزمنة.
- انخفاض الرضا والدافعية¹.

ثانيًا: تصنيف ضغوط العمل حسب مصدرها

1. ضغوط متعلقة ببيئة العمل:

- عدم وضوح الأدوار.
- ضعف القيادة والإشراف.
- ضعف التواصل الداخلي.
- بيئة العمل غير المهيئة (ضوضاء، إضاءة ضعيفة)

2. ضغوط متعلقة بطبيعة الوظيفة:

- عبء العمل المرتفع.
- ضغط المواعيد الضيقة.

عبد الحفيظ، سامر. (2016). إدارة الأزمات وضغوط العمل لدى القيادات الإدارية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص. 70¹

○ الحاجة للتعامل مع جمهور صعب أو عملاء غاضبين.
3. ضغوط متعلقة بالعلاقات الاجتماعية:

- صراعات بين الزملاء.
- غياب التعاون وروح الفريق.
- الشعور بالعزلة أو التهميش.

4. ضغوط شخصية:

- مشاكل عائلية.
- ضغوط مالية.
- ضعف المهارات الشخصية في إدارة الوقت والضغوط.

النوع	الوصف	مثال
ضغوط مؤقتة (Acute Stress)	تظهر نتيجة لموقف معين وتنتهي بانتهائه	إعداد تقرير عاجل
ضغوط مزمنة (Chronic Stress)	تستمر لفترات طويلة، مما يؤثر سلبًا على الصحة والأداء	عبء العمل الزائد بشكل دائم، غموض الدور المستمر

المبحث الثالث : مصادر ضغوط العمل

تشكل الخصائص الشخصية للفرد والأحداث التي يمر بها في حياته اليومية مصدرًا رئيسيًا من مصادر ضغوط العمل، حيث تتداخل العوامل النفسية، والاجتماعية، والبيولوجية لتحديد مدى استجابة الفرد للضغوط، وقدرته على التعامل معها. وتتمثل أهم هذه المصادر فيما يلي:

1- أحداث الحياة الشخصية: (Life Events)

تؤثر الأحداث الحياتية التي يمر بها الفرد خارج إطار العمل بشكل مباشر في مستوى تعرضه للضغوط داخل العمل. فالفرد الذي يعاني من مشاكل أو صدمات في حياته الخاصة يكون أكثر عرضة للإجهاد المهني مقارنة بشخص يعيش استقرارًا نفسيًا وعائليًا.

أمثلة على هذه الأحداث :

- فقدان شخص عزيز (كالوفاة أو الطلاق)
- المشكلات العائلية والخلافات الزوجية.
- الضغوط الاقتصادية (الديون، عدم القدرة على تغطية النفقات)
- الانتقال إلى مسكن جديد أو بلد آخر.
- المشاكل الصحية المزمنة (كالسكري، أمراض القلب)

الانعكاس المهني:

غالبًا ما يؤدي تراكم هذه المشكلات إلى تشتت الانتباه، ضعف القدرة على التركيز، زيادة احتمال ارتكاب الأخطاء، التوتر المفرط في التعامل مع الزملاء والعملاء¹.

2- خصائص الفرد النفسية والشخصية: (Individual Characteristics)

تتفاوت قدرة الأفراد على مواجهة ضغوط العمل حسب خصائصهم النفسية والشخصية، حيث يتوقف ذلك على جملة من العوامل مثل:

أ نمط الشخصية :

- أصحاب شخصية "A" المتنافسة، المستعجلة، الطموحة) أكثر عرضة للضغوط مقارنة بأصحاب شخصية "B" الهادئة، غير المستعجلة).
- الشخصية الانفعالية أو غير المستقرة عاطفيًا قد تتفاعل مع المواقف اليومية بطريقة مفرطة، مما يزيد من حدة الضغوط.

عبد الله، مصطفى. (2015). الضغوط النفسية وتأثيرها على الصحة العامة. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص. 121¹

ب. الإدراك الذاتي للضغط:

طريقة تفسير الفرد للمواقف تحدد شدة شعوره بالضغط. فبعض الأفراد يرون التحديات كفرص، بينما يعتبرها آخرون تهديدات تسبب القلق والخوف.

ج. الاعتقاد في القدرة على التحكم: (Locus of Control)

- الأفراد ذوو التحكم الداخلي يرون أن بمقدورهم التأثير في الأحداث، فيتحملون الضغوط بشكل أفضل.
- أما أصحاب التحكم الخارجي فيعتقدون أن مصيرهم خارج إرادتهم، فيكونون أكثر عرضة للضغط والإحباط.

د. التوافق النفسي والذكاء الانفعالي:

من يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي يستطيع التعامل مع الضغوط عبر التحكم في مشاعره وتوجيهها بشكل إيجابي، بعكس من يفتقر لهذه المهارة¹.

3-العوامل الديموغرافية: (Demographic Factors)

تلعب بعض المتغيرات الديموغرافية دورًا مهمًا في تحديد استجابة الفرد للضغوط، نذكر منها:

العامل	الأثر المتوقع
السن	صغار السن قد يفتقرون للخبرة في مواجهة الضغوط مقارنة بكبار السن، لكن الكبار قد يعانون من الضغوط الصحية.
النوع (الجنس)	تختلف استجابات الذكور والإناث للضغوط حسب نوعية العمل والتوقعات الاجتماعية.
الحالة الاجتماعية	المتزوجون قد يعانون من ضغوط عائلية إضافية مقارنة بالعزاب، لكن في المقابل قد الحالة يكون لديهم دعم اجتماعي يحميهم من الضغوط النفسية.
المستوى التعليمي	قد يشعر الحاصلون على مستويات علمية منخفضة بضغط أقل بسبب محدودية الأدوار، المستوى أو بضغط أعلى بسبب ضعف الفرص المهنية.
سنوات الخبرة	تزيد الخبرة في العمل من القدرة على التكيف مع الضغوط، لكن قد تقود أيضًا إلى الروتين أو الملل الوظيفي.
نوع الوظيفة	الوظائف ذات الطابع الخدمي أو التي تتطلب تفاعلًا بشريًا مكثفًا أكثر عرضة للضغوط (كخدمة العملاء، التمريض، التعليم)

روتر، جوليان. (1966). "التوقعات المعقدة للضغط الداخلي مقابل الخارجي للتعزيز". المونوغرافات النفسية: التطبيقية والعامة، 80(1)، ص. 1-28

المطلب الثاني : المصادر المتعلقة بالمنظمة :

تلعب البيئة التنظيمية للمؤسسة دورًا حاسمًا في تشكيل مصادر ضغوط العمل، حيث تؤثر السياسات الإدارية، الهياكل التنظيمية، علاقات العمل، والبيئة الفيزيائية تأثيرًا مباشرًا في العاملين، مما ينعكس على مستويات الرضا الوظيفي، الأداء والإنتاجية. ويمكن تحديد أبرز هذه المصادر فيما يلي:

1- عدم وجود معايير موضوعية في التعيين والترقية:

تعاني العديد من المؤسسات من غياب معايير شفافة وعادلة في سياسات التوظيف والترقية، ما يؤدي إلى شعور بعدم المساواة والعدالة بين الموظفين، خاصة إذا تم تفضيل أفراد معينين على حساب ذوي الكفاءة والخبرة.

آثار هذه الظاهرة:

- شعور بالإحباط لدى العاملين الأكفاء.
- ضعف الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل.(Turnover)
- انتشار الشائعات والصراعات الداخلية.
- تدني الروح المعنوية وتعطيل المبادرة الفردية.

مثال ميداني:

في بعض المؤسسات الحكومية، يلاحظ أن الترقية مرتبطة بالعلاقات الشخصية أو المحسوبية أكثر من الكفاءة، مما يدفع الموظفين المجتهدين إلى العزوف عن بذل مزيد من الجهد.

2- بيئة العمل المادية:(Physical Work Environment)

تُعد ظروف العمل المادية من العوامل المؤثرة في راحة العاملين وأدائهم، إذ أن وجود عيوب في البيئة الفيزيائية يؤدي إلى إرهاق بدني ونفسي دائم¹.

أهم مكونات بيئة العمل المادية الضاغطة:

- الضوضاء: تؤثر سلبًا على التركيز والقدرة على اتخاذ القرار.
- الحرارة أو البرودة الشديدة: تؤدي إلى الشعور بالتعب الجسدي وفقدان الحماس.
- الإضاءة غير الملائمة: تسبب إرهاقًا بصريًا وصداعًا.
- التهوية السيئة: تقلل من نسبة الأوكسجين، مما يؤثر على النشاط الذهني والجسمي.

(شهادة، محمود عبد الله. 2018)¹

،"تأثير بيئة العمل الفيزيائية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية"
مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة عمان العربية، المجلد 45، العدد 1

- **المساحات الضيقة:** تزيد من مشاعر التوتر والضغط خاصة في الأعمال التي تتطلب حركة مستمرة.

ملحوظة هامة:

يؤكد الباحث عبد الرحمن توفيق أن جودة بيئة العمل تتساوى في أهميتها مع جودة البيئة المنزلية، إلا أن التحكم فيها من طرف العامل يكون محدوداً، ما يزيد من إحساسه بالعجز والضغط.

3- خصائص الدور الوظيفي: (Role Characteristics)

تمثل خصائص الدور الذي يشغله الفرد في المنظمة مصدرًا بارزًا من مصادر الضغط، حيث تظهر عدة مشكلات، منها:

أ. صراع الدور: (Role Conflict)

يحدث عندما يتلقى الفرد مطالب متعارضة من أكثر من مصدر، مثل:

- مطالبة الإدارة بزيادة الإنتاجية مقابل تقليل ساعات العمل.
- تعارض بين متطلبات العمل وواجبات الأسرة.

أثره: شعور بعدم القدرة على الإيفاء بكل المتطلبات، مما يخلق توترًا دائمًا.

ب. غموض الدور: (Role Ambiguity)

يشعر الفرد بعدم وضوح المهام المنوطة به، نتيجة:

- نقص المعلومات من الإدارة.
- تغيير التكنولوجيا أو أساليب العمل دون تدريب كافٍ.
- غياب التوصيف الوظيفي الدقيق.

أثره: يؤدي غموض الدور إلى تردد في اتخاذ القرارات، ضعف الثقة بالنفس، وزيادة احتمالية ارتكاب الأخطاء¹.

ج. عبء الدور: (Role Overload/Underload)

- **العبء الزائد:** تكليف الفرد بأعمال تفوق طاقته وقدراته، ما يسبب الإجهاد.
- **العبء الناقص:** تكليف العامل بأعمال بسيطة لا تتناسب مع مؤهلاته، مما يولد شعورًا بالملل واللاجدوى.

تأثيره: في الحالتين يشعر العامل بعدم الرضا الوظيفي مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة.

الهاشمي، عبد الرزاق. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر. ص: 215¹

المطلب الثالث : المصادر المتعلقة بالظروف البيئية

لا تقتصر مصادر ضغوط العمل على الجوانب الداخلية للمؤسسة أو شخصية العامل فقط، بل تلعب البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة دورًا أساسيًا في خلق مناخ من الضغط النفسي والمهني على الأفراد العاملين. وتبرز هذه المصادر في مجموعة من المتغيرات البيئية التي قد يكون للفرد أو المؤسسة قدرة محدودة على التحكم فيها، مما يعزز الإحساس بعدم الاستقرار والغموض بشأن المستقبل.

1-التغيرات الاقتصادية:

تشكل المتغيرات الاقتصادية عامل ضغط رئيسي نظرًا لتأثيرها المباشر على حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء. ومن أهم هذه المتغيرات:

- **معدلات التضخم والبطالة:** تؤثر على القدرة الشرائية للعاملين وعلى استقرارهم المالي، مما يدفعهم للقلق بشأن المستقبل الوظيفي.
- **الركود أو الانكماش الاقتصادي:** يؤدي إلى تقليل الاستثمارات وتقليص فرص العمل، وإمكانية تسريح العمال، أو تجميد الأجور والمزايا.
- **ارتفاع أسعار الفائدة:** يزيد من تكلفة القروض، سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات، مما يسبب ضغطًا ماليًا عامًا¹.

مثال واقعي:

في فترات الأزمات الاقتصادية (مثل جائحة كورونا أو الأزمات النفطية)، ازدادت مشاعر الخوف من فقدان العمل في كثير من المؤسسات، مما انعكس سلبيًا على نفسية وأداء العاملين.

2-التغيرات الاجتماعية:

تمثل التغيرات في البناء الاجتماعي للمجتمع مصدرًا إضافيًا للضغوط المهنية، من خلال:

- **تبدل أنماط الحياة:** نتيجة الانتقال من الحياة الريفية إلى الحضرية أو تغير القيم الأسرية، مما قد يؤدي إلى صراع الأدوار (خاصة لدى النساء العاملات)
- **معدلات البطالة والهجرة:** يخلق حالة من القلق الدائم لدى العاملين حول أمان وظائفهم وفرص أبنائهم المستقبلية.
- **ارتفاع معدلات التعليم:** قد يؤدي إلى زيادة التنافسية في سوق العمل، وارتفاع سقف توقعات الأفراد حيال مساراتهم المهنية².

1. الهاشمي، عبد الرزاق. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر

2. عبد الرزاق الهاشمي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 231-235

ملاحظة:

عندما يرتفع مستوى التعليم لدى فئات واسعة من الشباب، تتغير طبيعة الطلب على الوظائف، ما يضع ضغوطاً على الأفراد والمؤسسات في ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات.

3-التغيرات السياسية:

تلعب البيئة السياسية المستقرة دوراً مهماً في تعزيز الثقة بالمستقبل، والعكس صحيح؛ حيث أن:

- **عدم الاستقرار السياسي:** مثل الأزمات الحكومية أو الاحتجاجات أو القرارات المفاجئة قد تخلق حالة من القلق والخوف من المستقبل.
- **تبدل السياسات الاقتصادية:** كالضرائب، الاستثمار، التجارة الخارجية) يؤثر على توقعات المؤسسات والأفراد بخصوص فرص العمل والأجور.

تأثير مباشر:

قرارات تقليص الدعم الحكومي أو فرض ضرائب جديدة على بعض القطاعات تخلق توترًا بين العاملين خشية التأثير بهذه التغيرات في المستقبل القريب.

4-التغيرات التشريعية:

تعد التعديلات القانونية من العوامل التي تزيد من الضغوط النفسية والتنظيمية، خاصة في حال:

- **سن قوانين جديدة دون فترة انتقالية مناسبة:** قد يشعر العاملون بالخوف من عدم القدرة على التكيف مع هذه القوانين.
- **التشريعات غير المستقرة:** مثل التعديلات المستمرة في قوانين العمل، الضرائب، الاستيراد والتصدير، مما يزيد من حالة عدم اليقين لدى رجال الأعمال والعاملين على حد سواء.

مثال عملي:

فرض قوانين جديدة تتعلق بنظام الضرائب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يثير قلق أصحاب هذه المشاريع والعاملين فيها من الأعباء المالية المضافة¹.

5-التغيرات الثقافية:

يشكل الغزو الثقافي والمعلوماتي السريع ضغطاً على الأفراد والمؤسسات، خاصة في ظل:

1. عبد الرزاق الهاشمي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 231-235¹

- **تغير أدواق المستهلكين:** ما يدفع الشركات إلى تغيير منتجاتها باستمرار لمواكبة هذا التطور.
- **تبدل القيم الاجتماعية:** مثل الانتقال نحو القيم المادية والفردية بدل القيم الجماعية، مما يخلق صراعاً داخلياً للعاملين بين متطلبات العمل والحياة الأسرية أو المجتمعية.
- **الغزو الثقافي الخارجي:** الذي يؤدي إلى فقدان التوازن بين الثقافة المحلية والقيم المستوردة، مما يخلق حالة من الارتباك والتوتر النفسي.

6-التغيرات التكنولوجية:

تعتبر التطورات التكنولوجية من أبرز مصادر الضغط في العصر الحديث، خاصة في ظل:

- **ضرورة التعلم المستمر:** لمواكبة البرامج الجديدة، الأنظمة الذكية، والتطبيقات الرقمية.
- **استبدال العمالة البشرية بالآلات:** ما يثير مخاوف من فقدان الوظيفة أو ضرورة إعادة التأهيل.
- **ارتفاع وتيرة التغيير:** يؤدي إلى ضغط على الأفراد لتحديث معارفهم ومهاراتهم باستمرار حتى لا يصبحوا "غير صالحين" في سوق العمل.

ملحوظة تطبيقية:

في القطاعات الصناعية مثلاً، تفرض التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات متطلبات جديدة على العمال، ما يؤدي إلى شعور بالخوف من الاستبعاد المهني (Obsolescence Anxiety)

المطلب الأول: الآثار الإيجابية لضغوط العمل

رغم الصورة السلبية الشائعة المرتبطة بضغوط العمل، إلا أن العديد من الدراسات النفسية والإدارية الحديثة أثبتت أن الضغوط ليست دوماً ذات طابع هدام، بل قد تتحول في كثير من الأحيان إلى مصدر قوة ودافع نحو التميز وتحقيق الإنجازات، شريطة أن تبقى ضمن مستويات مقبولة ولا تتجاوز حدود قدرة الفرد على التحمل والتكيف.

1-تحفيز الأداء وزيادة الإنتاجية:

إن وجود مستوى معتدل من الضغط يدفع الفرد إلى مضاعفة جهوده من أجل إنجاز المهام في الوقت المحدد، ما يؤدي إلى:

- تنمية روح المنافسة والإبداع.
- تشجيع التفكير الابتكاري لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة.
- رفع مستوى الانتباه والتركيز أثناء العمل لتفادي الأخطاء¹.

مثال تطبيقي:

عندما يعلم الموظف أن أمامه موعد نهائي لتقديم تقرير مهم، فإن هذا الإحساس بالضغط قد يجعله يعمل بتركيز أكبر وبكفاءة أعلى، مقارنة بغياب أي مهلة محددة.

حسن مصطفى عوض، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال، عمان: دار المريخ للنشر، 2004، ص 189-198¹

2-زيادة الشعور بالمسؤولية والثقة بالنفس:

الضغوط المعقولة تدفع الفرد إلى تحمل مسؤولياته بجدية، وتمنحه:

- شعورًا بالإنجاز عند إتمام المهام الصعبة.
- قدرة على مواجهة تحديات جديدة بثقة أكبر.
- تطوير مهاراته الذاتية في إدارة الأزمات والوقت، مما يعزز ثقته بنفسه وبقدراته.

في الواقع المهني:

الموظف الذي يواجه تحديات مستمرة يتعلم تدريجيًا كيفية التعامل مع ضغوط السوق والمنافسة، مما يجعله أكثر مرونة واستعدادًا لمهام أعلى مستقبلًا.

3-تنمية القدرات التكيفية والمرونة:

يساعد الضغط الإيجابي على تحسين قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات، خاصة في بيئات العمل الديناميكية، مثل:

- مواجهة التكنولوجيا الجديدة.
- التعامل مع تغييرات الهيكل التنظيمي.
- التأقلم مع متطلبات السوق المتغيرة.

مثال:

عند إدخال نظام معلوماتي حديث في المؤسسة، قد يشعر الموظفون بالضغط أولاً، لكن هذا يدفعهم إلى تطوير مهاراتهم المعلوماتية ومواكبة العصر.

4-تعزيز الحافز الداخلي والطموح:

في كثير من الأحيان، يكون الضغط الإيجابي حافزًا داخليًا يدفع الفرد إلى:

- الطموح لتحقيق نتائج أفضل.
- السعي للترقية وتطوير الذات.
- كسر الروتين والملل المهني، عبر مواجهة تحديات جديدة¹.

حالة تطبيقية:

في الشركات الناشئة (Startups)، غالبًا ما يُنظر إلى ضغوط العمل المرتفعة كفرصة للنمو السريع والتميز، وليس كعبء سلبي.

5-تعزيز العلاقات بين الزملاء (تحت الضغط المشترك)

عبد الرزاق الهاشمي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 245¹

الضغوط المعقولة قد تعزز روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، خاصة عندما:

- يواجه الفريق كله تحديًا مشتركًا (كمشروع ضخم أو مشكلة تقنية).
- تُشجع روح المشاركة وتقاسم الأدوار والمسؤوليات.
- تزيد من روح التضامن المهني.

مثال:

في مشاريع الطوارئ (مثل معالجة عطب تقني خطير في المصنع)، يتكاتف الموظفون ويتقاربون، ما يؤدي إلى بناء علاقات مهنية متينة ومستدامة.

-6- دعم القدرة على التحكم في المشاعر:

الضغط الإيجابي يُساهم في:

- تحسين قدرة الفرد على ضبط النفس تحت الظروف الصعبة.
- تطوير الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) الذي يُعد من المهارات الأساسية في القيادة وإدارة الأزمات.
- تحويل المشاعر السلبية (كالقلق أو الخوف) إلى طاقة محفزة لتحقيق الأهداف¹.

يمكن القول إن ضغوط العمل، إذا ما تمت إدارتها والتحكم فيها بوعي، تمثل قوة دافعة تسهم في صقل شخصية الفرد المهنية، وزيادة قدرته على الإنجاز والابتكار، وتحسين جودة الأداء الوظيفي. بل إن غياب الضغوط تمامًا قد يؤدي إلى حالة من السكون الوظيفي والرتابة، وهو ما ينعكس سلبًا على دوافع العمل والطموح.

- التعاون والجهود المتضافرة نتيجة العمل الجماعي لحل المشاكل، المنافسة البناءة و الهادفة وزيادة الدافعية، تعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز، انخفاض التغيب، التأخير، زيادة في نشاط الجماعة، تحقيق مستوى عالي من الأداء وتقوية الشعور بالانتماء والولاء مما سبق نستخلص أن للضغوط ايجابية متعددة تساعد الفرد من القيام بعمله بأكمل وجه والوصول إلى الأهداف المرجوة

1. عبد الرزاق الهاشمي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 248

المطلب الثاني: الآثار السلبية لضغوط العمل

رغم ما يمكن أن تحدثه بعض مستويات الضغط من آثار إيجابية، إلا أن تجاوز هذه الضغوط للحدود الطبيعية يجعل منها مصدر تهديد حقيقي لصحة الفرد النفسية والجسدية، كما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة وكفاءتها. وتظهر الآثار السلبية لضغوط العمل على مستويين رئيسيين: الفرد والمنظمة.

أولاً: الآثار السلبية على الفرد:

1- التأثيرات السلوكية:

تمثل هذه التأثيرات التغيرات غير المرغوب فيها التي تظهر على مستوى السلوك الشخصي والمهني للفرد نتيجة التعرض المستمر للضغوط، ومن أبرزها:

- اضطرابات النوم: كالأرق أو كثرة النوم دون راحة.
- اللجوء للعادات الضارة: مثل الإفراط في التدخين، تعاطي المنبهات أو المهدئات، وربما الكحول في بعض البيئات.
- اضطرابات الشهية: فقدان أو زيادة مفرطة في الوزن نتيجة الأكل العصبي أو انعدامه.
- زيادة السلوك العدواني تجاه الزملاء أو الرؤساء، مما يؤدي إلى توتر علاقات العمل.
- عدم الامتثال للأنظمة: كالاستهتار بالقوانين الداخلية للمؤسسة أو التقاعس عن أداء المهام المطلوبة.

مثال تطبيقي:

موظف يتعرض باستمرار لمطالب غير معقولة من الإدارة، قد يلجأ للتأخير المتكرر أو الغياب هرباً من الضغط، أو يصبح أكثر حدة وعدوانية في التعامل مع زملائه¹.

2- الأعراض النفسية:

الضغوط الممتدة تؤثر على الحالة النفسية للفرد، فتُضعف توازنه الداخلي، وتؤدي إلى:

- الشعور المستمر بالقلق والتوتر.
- الاكتئاب والإحساس بالإحباط.
- التشاؤم وفقدان الأمل تجاه المستقبل المهني أو الشخصي.
- العصبية المفرطة والانفعال الزائد على المواقف البسيطة.
- النسيان وضعف التركيز في العمل.
- فقدان الثقة بالنفس أو بالآخرين داخل بيئة العمل.

حسن مصطفى عوض، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال، عمان: دار المريخ للنشر، 2004، ص 212¹

حالة واقعية:

عامل في بيئة ضغط شديدة قد يشعر بعدم القيمة، ما يجعله يتوقع الفشل في المهام الموكلة إليه حتى قبل الشروع في تنفيذها.

3- التأثيرات الجسدية:

الضغط المستمر يؤثر بشكل خطير على الصحة البدنية للفرد، ومن بين أهم هذه التأثيرات:

- ارتفاع ضغط الدم المزمن.
- أمراض القلب والشرايين.
- مشاكل الجهاز الهضمي (قرحة المعدة، القولون العصبي)
- الصداع المزمن والآلام العضلية (خاصة في الرقبة والظهر)
- الإرهاق العام وضعف جهاز المناعة، مما يزيد من قابلية الإصابة بالأمراض.

مثال صحي:

دراسات طبية متعددة أكدت وجود صلة مباشرة بين العمل تحت ضغط مستمر وزيادة احتمالات الإصابة بالنوبات القلبية لدى الموظفين في القطاعات المصرفية والصناعية¹.

ثانيًا: الآثار السلبية على المنظمة:

1- ارتفاع التكاليف المالية:

بسبب:

- تزايد نسب الغيابات والإجازات المرضية.
- الحاجة لتوظيف عمال مؤقتين لتعويض المتغيبين.
- ارتفاع نفقات العلاج والتأمين الصحي للعمال.

2- تدهور الأداء التنظيمي:

- انخفاض إنتاجية العمال بسبب الإرهاق الذهني والبدني.
- تدني جودة المنتجات والخدمات.
- زيادة أخطاء العمل والحوادث المهنية.
- صعوبة تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة ضعف التركيز.

حسن مصطفى عوض، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال، عمان: دار المريخ للنشر، 2004، ص 215¹

3- ضعف الروح المعنوية والرضا الوظيفي:

- الشعور بعدم الأمان الوظيفي.
- انتشار مشاعر عدم الرضا وفقدان الولاء للمؤسسة.
- تفشي مشاعر الظلم والغموض في توزيع المهام والأدوار.

4- ارتفاع معدلات دوران العمل:

- زيادة الاستقالات والبحث عن فرص عمل أفضل.
- فقدان المؤسسة لذوي الكفاءات العالية والخبرات النادرة.

5- اضطراب العلاقات بين الأفراد:

- ضعف الاتصال والتواصل بين الإدارات والعاملين.
- تفاقم النزاعات والصراعات بين الزملاء.
- انتشار ظاهرة العزلة المهنية وعدم التعاون في فرق العمل¹

-

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوط العمل هي مثيرات تتعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وبالحياة الشخصية و العملية للموارد البشرية ، ولها أنواع متعددة ومختلفة . كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر فردية وأخرى تنظيمية ، وهذه الضغوط بدورها تؤثر على كمية و نوعية الجهد المبذول و كذا نمط الأداء المستعمل كما أن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي قد ينتج عنها آثار سلبية وآثار إيجابية ، وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموارد البشرية و للمؤسسة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري و كذا طول مدتها و مدى تكرارها

عبد الرزاق الهاشمي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 260¹

الفصل الثاني :

اداء العاملين

تمهيد :

يُعد الأداء الوظيفي المحور الأساسي الذي تتركز حوله كافة جهود الإدارة في المنظمات الحديثة، باعتباره الهدف الجوهرى الذي تسعى إلى تحقيقه لضمان استمراريتها وتحقيق ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. فنجاح أي منظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها أو قطاع عملها، يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى أداء مواردها البشرية، ذلك أن الأفراد هم من يحولون السياسات والخطط إلى أفعال ملموسة ونتائج قابلة للقياس.

وتُعد كفاءة أداء الموارد البشرية العامل الحاسم في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يُفترض بالعاملين أن ينجزوا المهام الموكلة إليهم بفعالية وفاعلية، من خلال استخدام أمثل للموارد المتاحة، وتحت ضغط متزايد لمتطلبات الجودة، والسرعة، وتقليل التكلفة.

وفي هذا السياق، يتعرض العاملون في بيئة العمل لمجموعة من ضغوط العمل التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أدائهم، تبعاً لطبيعة هذه الضغوط ومدى قدرة الفرد أو المنظمة على التحكم فيها وإدارتها بشكل فعال¹.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يتناول هذا الفصل موضوع الأداء الوظيفي من مختلف جوانبه، حيث نحاول تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول هذا المفهوم الحيوي، من خلال التطرق إلى:

- **أبعاد الأداء الوظيفي وعناصره:** من خلال توضيح المكونات الأساسية لهذا الأداء، سواء من حيث السلوكيات أو النتائج أو الكفاءة العامة في تنفيذ المهام.
- **العوامل المؤثرة في الأداء:** بالتركيز على العوامل التنظيمية، الفردية، والاجتماعية التي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد مستوى أداء العاملين، وعلى رأسها ضغوط العمل التي تعد موضوع الدراسة الأساسية.
- **تعريف أداء العاملين:** عبر عرض أهم التعاريف التي تناولها الباحثون، وتحليل مضمونها لاستخلاص المفهوم الذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة.

إن هذا التناول الشامل لموضوع الأداء الوظيفي يهدف إلى توضيح الأطر النظرية الضرورية لفهم العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين، وهي العلاقة التي تشكل محور هذه الدراسات

حسن مصطفى عوض، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال، عمان: دار المريخ للنشر، 2004، ص 170¹

المبحث الأول: الأداء الوظيفي للعاملين

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

يُعد مفهوم أداء العاملين من المفاهيم الجوهرية في مجالات علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يمثل العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية. ويعكس هذا المفهوم مدى فعالية وكفاءة الأفراد في تنفيذ المهام والوظائف المنوطة بهم، ومدى مساهمتهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، سواء من حيث الجودة أو الإنتاجية أو تحقيق رضا العملاء.

وقد تنوعت تعريف الباحثين لمفهوم أداء العاملين تبعاً لاختلاف مناهجهم الفكرية والمدارس الإدارية التي ينتمون إليها، مما أفضى إلى ظهور عدة وجهات نظر تعكس أبعاداً متعددة لهذا المفهوم. ويمكن عرض أبرز هذه التعاريف على النحو التالي¹:

1. تعريف توماس (Thomas)

يرى توماس أن الأداء هو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه لا يقتصر على النتائج النهائية فقط، بل يشمل كذلك الطريقة والآليات التي اتبعتها الفرد لتحقيق تلك النتائج. ووفق هذا المفهوم، فإن الأداء يتكون من مجموعة من التصرفات التي يقوم بها الفرد أثناء العمل، بالإضافة إلى الحصلة النهائية لهذه التصرفات والتي يمكن قياسها وتقييمها كمّاً ونوعاً.

2. تعريف آخر:

يعرف بعض الباحثين أداء العاملين بأنه "قدرة الأفراد على تنفيذ المهام والوظائف المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، مع الالتزام باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (كالوقت، والجهد، والتكاليف) لتحقيق الأهداف المرجوة، مع الحرص على ضمان الجودة المطلوبة في المنتج أو الخدمة المقدمة، وتفادي الهدر أو الأخطاء".

3. تعريف ثالث:

ينظر آخرون إلى الأداء على أنه "مزيج متكامل من السلوك والنتائج"، حيث يعتبر السلوك طريقة وأسلوب أداء المهام، بينما تعبر النتائج عن ما يتم تحقيقه فعلياً من إنجازات في نهاية العمل. وبهذا المفهوم، يصبح تقييم الأداء عملية شاملة تشمل كلاً من الوسيلة (السلوكيات) والغاية (النتائج)

عبد الرزاق الهاشمي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 105¹

4. تعريف الخزامي:

يعرف الخزامي الأداء الوظيفي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات التنظيمية كالقوة العاملة، الوقت، المهارات، والمعارف، إلى مخرجات ملموسة من سلع أو خدمات تتسم بخصائص ومعايير محددة من حيث الجودة والكمية، بما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة".

5. تعريف معتمد للمذكرة:

استناداً إلى ما تقدم من تعاريف مختلفة، يمكن اعتماد التعريف الآتي لأداء العاملين في هذه الدراسة:

"يُعرف أداء العاملين بأنه حصيلة تفاعل بين سلوك الفرد أثناء أدائه للمهام الوظيفية المكلف بها، وبين النتائج الفعلية المتحققة من هذا الأداء، وذلك في إطار زمني ومالي وكمي محدد، بهدف الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية."

تحليل التعاريف السابقة:

يتضح من استعراض التعاريف السابقة أن مفهوم أداء العاملين لا يقتصر على جانب معين من النشاط الوظيفي، بل يشمل مجموعة من الأبعاد المتكاملة، من أبرزها:

- **البُعد السلوكي:** الذي يتعلق بالطريقة التي يتم بها إنجاز العمل ومدى التزام الفرد بالمعايير المهنية والسلوكية أثناء تأدية مهامه.
- **البُعد الإنجازي (النتائج):** الذي يركز على مدى تحقيق النتائج المطلوبة وفق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.
- **البُعد الكفائي:** الذي يتمثل في مدى استغلال الفرد للموارد المتاحة بأقصى درجة من الكفاءة لتقليل التكاليف والجهد والوقت.
- **البُعد الزمني والمعياري:** حيث يؤخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتحقيق الأهداف، ومدى تطابق المخرجات مع المعايير المحددة للجودة والكمية.

كما أن هذه التعاريف تعكس طبيعة الأداء كعملية ديناميكية مستمرة، تتطلب من الفرد الإلمام بالمعرفة والمهارة، والقدرة على اتخاذ القرار، والمرونة في مواجهة مختلف المواقف والضغوط التي قد تؤثر على جودة أدائه¹.

أمي سي. إدموندسون، المنظمة الخالية من الخوف: خلق بيئة آمنة نفسياً في العمل للتعليم والابتكار والنمو¹

المطلب الثاني: مؤشرات أداء العاملين

تُعتبر مؤشرات الأداء أدوات قياس أساسية تُمكن المؤسسات من تقييم مستوى أداء الأفراد والجماعات، وتحديد مدى إسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة. وتُعد هذه المؤشرات ضرورية ليس فقط لمتابعة الأداء الفعلي للعاملين، بل أيضًا لتحليل الفجوات بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التحفيز، التدريب، أو إعادة توزيع المهام.

وفيما يلي أهم مؤشرات قياس وتقييم أداء العاملين:

1-الفعالية:(Effectiveness)

• التعريف:

الفعالية هي مقياس يعبر عن مدى قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة كما تم التخطيط لها مسبقًا، في ظل الظروف البيئية والإمكانيات المتاحة.

• الأبعاد:

- تحقيق الأهداف المحددة: مدى اقتراب النتائج المحققة من الأهداف المسطرة.
- الالتزام بالمعايير والجودة: التأكد من توافق النتائج مع معايير الجودة والكفاءة.
- المرونة والتكيف: قدرة العامل على تعديل طريقة عمله حسب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

• مثال تطبيقي:

إذا طُلب من موظف إعداد تقرير خلال أسبوع، واستطاع تقديمه في الموعد المحدد وبالمحتوى المطلوب ووفق المعايير المحددة من طرف الإدارة، فإن هذا يدل على فعالية أدائه.

• أهمية الفعالية:

تشير الفعالية إلى مدى صلاحية النواتج (السلع أو الخدمات) وقدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء أو المستفيدين، وهو ما ينعكس إيجابًا على سمعة المنظمة ومكانتها في السوق.

2-الكفاءة:(Efficiency)

• التعريف:

الكفاءة هي مؤشر يعبر عن قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة بأقل قدر ممكن من استهلاك الموارد المتاحة، سواء كانت مادية، بشرية، زمنية أو مالية.

• الأبعاد:

- النسبة بين المدخلات والمخرجات:
- الكفاءة=المدخلات المستخدمة / المخرجات المحققة
- تقليل الهدر: تحقيق النتائج المطلوبة مع تقليل الفاقد أو الاستخدام غير الفعال للموارد.
- الاقتصاد في الجهد والوقت: إتمام المهام المطلوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

• مثال تطبيقي:

إذا تمكن موظف من إنجاز نفس التقرير المطلوب بدقة، ولكن باستخدام مصادر أقل، أو في وقت أقل مقارنة بزملائه، فإن ذلك يعبر عن كفاءته العالية في الأداء.

• أهمية الكفاءة:

تمثل الكفاءة بعداً اقتصادياً مهماً للأداء، إذ تُمكن المنظمة من تحسين استغلال مواردها المحدودة وتحقيق أهدافها دون تبديد للجهد أو المال، وهو أمر ضروري لتحقيق التنافسية في بيئات العمل المعاصرة¹.

3-الجودة:(Quality)

• التعريف:

الجودة تعبر عن مدى مطابقة نتائج العمل للمعايير والمواصفات المعتمدة من قبل المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق رضا العملاء أو المستفيدين.

• الأبعاد:

- الالتزام بالمواصفات الفنية للعمل.
- خلو المنتج أو الخدمة من الأخطاء والعيوب.
- رضا المستفيد النهائي عن النتيجة المحققة².

1. العريان، عماد سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، 2005.

2. علي بن حمد بن سليمان. ضغوط العمل وآثارها على اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير، 2003.

• **مثال تطبيقي:**

إذا أعد الموظف التقرير المطلوب بدقة علمية عالية، وبأسلوب منظم وواضح يتوافق مع متطلبات الإدارة، فذلك يدل على جودة عمله.

4-الالتزام والانضباط:(Commitment and Discipline)

• **التعريف:**

هو مدى التزام العامل بالقواعد والسياسات واللوائح التنظيمية للمؤسسة، وانضباطه في الحضور، احترام مواعيد العمل، وأداء المهام المكلف بها.

• **المؤشرات:**

- الانتظام في العمل (الحضور والانصراف)
- احترام الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة.
- تحمل المسؤولية والمواظبة في تنفيذ المهام.

5-القدرة على الابتكار وحل المشكلات:(Innovation and Problem Solving)

• **التعريف:**

يُقصد به مدى قدرة العامل على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه أثناء أداء العمل، ومدى قدرته على التفكير الإبداعي الذي يضيف قيمة جديدة للمؤسسة.

• **المؤشرات:**

- عدد وحجم المبادرات التي يقدمها الموظف.
- فعالية الحلول المقترحة في معالجة المشكلات.
- تأثير الأفكار الجديدة على تحسين الأداء الكلي.

من خلال استعراض هذه المؤشرات يتضح أن تقييم أداء العاملين لا يعتمد فقط على الكفاءة والفعالية كمعيارين أساسيين، بل يشمل أيضاً جودة العمل، الالتزام والانضباط، والقدرة على الابتكار. وتكمن أهمية

هذه المؤشرات في أنها تقدم للإدارة رؤية دقيقة تساعد على تحسين بيئة العمل، رفع مستوى الإنتاجية، وتطوير رأس المال البشري بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.¹

مثال تطبيقي:

إذا استطاع فريق العمل إنتاج 100 وحدة من المنتج باستخدام نصف الموارد المخصصة مسبقاً، فهذا يعكس كفاءته في إدارة العمل وتوفير الموارد.

المؤشر	الفعالية	الكفاءة
الهدف	تحقيق الأهداف المخططة.	تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ووقت.
المقياس	نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف الكلية.	نسبة المخرجات إلى المدخلات.
النتيجة المتوقعة	جودة النتائج ومدى تلاؤمها مع التوقعات.	تقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الموارد.
إن الأداء الوظيفي للعاملين يُعتبر من أهم المحددات التي تُبنى عليها كفاءة المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها. فهو لا يقتصر فقط على تنفيذ المهام، بل يشمل أيضاً الطريقة التي يتم بها التنفيذ (السلوك)، والنتائج المترتبة عليه (الإنجاز). كما أن مؤشري الفعالية والكفاءة يقدمان رؤية شاملة تساعد على تقييم جودة الأداء بموضوعية ووضوح.		

¹ علي بن حمد بن سليمان. ضغوط العمل وآثارها على اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير، 2003

المبحث الثاني : عناصر و ابعاد الاداء الوظيفي

يحظى الأداء الوظيفي بأهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لكونه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، وضمان استمراريتها ونجاحها في بيئة العمل التنافسية. ويتحدد مستوى الأداء من خلال تفاعل مجموعة من العناصر والأبعاد التي تشكل مجتمعة الصورة الكاملة لمساهمة الفرد في العمل.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف عناصر الأداء الوظيفي إلى قسمين رئيسيين حسب مدى خضوعها لسيطرة الموظف:

1-العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:

تشمل هذه العناصر مجموعة من الجوانب التي تقع تحت مسؤولية الفرد، ويمكنه التأثير عليها بشكل مباشر من خلال سلوكياته، مهاراته، وجهوده. ومن أبرز هذه العناصر:

- **القدرة على أداء الدور والمهام:**
تعني امتلاك الموظف للمعرفة والخبرات والمهارات الأساسية التي تمكنه من إنجاز متطلبات وظيفته بكفاءة.
- **الجهد المبذول:**
يتوقف الأداء بدرجة كبيرة على الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأدية عمله، والذي يعكس مدى التزامه وحماسه.
- **نمط الأداء¹:**
طريقة إنجاز العمل، كاستخدام أساليب فعّالة، الالتزام بالخطوات التنظيمية، احترام المهل الزمنية المحددة.
- **الوعي بالدور الوظيفي:**
يتعلق هذا العنصر بمعرفة الفرد لدوره في المؤسسة ومدى إدراكه لأهمية المهام الموكلة إليه.
- **مستوى الجودة والدقة:**
يقاس أداء الموظف أيضًا بمدى جودة العمل المنجز ودقته، وقدرته على تحقيق الأهداف بكفاءة.

1 خليل، محمد حسن. قياس فعالية الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر، 2007

• درجة المطابقة للمواصفات المحددة:

يشير إلى مدى التزام الموظف بالمعايير المهنية والتقنية التي تفرضها طبيعة العمل أو المؤسسة.

-2-العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء الموظف، لكنها لا تخضع لإرادته أو تحكمه المباشر، ومن أهمها:

• تعقيد المهام وصعوبتها:

قد يكون العمل بطبيعته معقدًا أو يتطلب تقنيات عالية، ما يشكل تحديًا إضافيًا للموظف.

• الواجبات والمسؤوليات الملقة على عاتقه:

حجم المهام وتنوعها قد يؤثر في الأداء بغض النظر عن إرادة الموظف.

• البيئة التنظيمية الداخلية:

تشمل مناخ العمل، العلاقات بين الزملاء، أساليب القيادة والإشراف، وضوح الأدوار، دعم الإدارة.

• توفر الموارد والإمكانات:

نقص الأدوات أو قلة الإمكانيات قد يُقيد قدرة الموظف على تقديم أداء متميز مهما كانت مهاراته.

• أنظمة الإدارة والحوافز:

وجود نظام مكافآت عادل ومحفز يمكن أن يرفع الأداء، في حين يؤدي غيابه إلى انخفاض الرغبة في الإنجاز¹

مبارك بن نافع مبارك السويلمي. ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود. رسالة ماجستير، 2010¹

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركبة التي تتداخل فيها عدة جوانب تشكل مجتمعة الصورة الكاملة لأداء الفرد داخل المؤسسة. فليس الأداء مجرد إنجاز كمي للمهام، بل يتجاوز ذلك ليشمل جودة التنفيذ، الطريقة التي يتم بها الأداء، والأساليب السلوكية التي يعتمد عليها الفرد خلال ممارسته للعمل. ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء الوظيفي كما يلي:

1-البعد الكمي (كمية الجهد المبذول)

يُعبر هذا البُعد عن حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة، ويهتم بقياس مدى النشاط الظاهر للعامل من خلال الجهود التي يبذلها سواء على المستوى الجسدي أو الذهني أثناء أداء مهامه. وتُستخدم مؤشرات متعددة لقياس هذا البعد منها:

- عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة.
- سرعة إنجاز العمل أو تنفيذ المهام.
- عدد المهام أو العمليات المنجزة مقارنة بالمهام المخططة.

يكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في الوظائف التي تعتمد على الإنتاج الكمي أو تتطلب تحقيق أهداف كمية، مثل الأعمال الصناعية، خدمات الزبائن، أو الأعمال الإدارية الروتينية.¹

2-البعد النوعي (جودة الجهد المبذول)

يرتبط هذا البُعد بجودة العمل المنجز ومدى دقته وكفاءته، حيث يتطلب بعض الأعمال مستوى عالٍ من الإتقان، الابتكار والإبداع بغض النظر عن الكمية المنجزة. وتُقاس جودة الأداء من خلال عدة مؤشرات منها:

- مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمعايير والمواصفات المعتمدة.
- درجة خلو المنتج أو الخدمة من الأخطاء والعيوب.
- مستوى الابتكار والإبداع في تقديم الحلول أو أداء المهام.
- مدى رضا العملاء والمستفيدين عن جودة الخدمة أو المنتج.¹

نائله، بنت فهد. مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، 2005 ¹
ثالثا: دراسات أو تقارير منهجية

يُعد هذا البُعد أساسيًا في المهن التي تعتمد على المهارات الذهنية الدقيقة، التفكير التحليلي، التصميم، أو الأعمال التي تتطلب لمسة فنية وإبداعية كالهندسة، البرمجة، التدريس، والخدمات الاستشارية.

-3 البعد السلوكي (نمط الأداء)

يتعلق هذا البُعد بالطريقة والأسلوب الذي يتبعه الفرد أثناء أداء مهامه، حيث يركز على الكيفية التي تتم بها عملية الإنجاز وليس فقط على النتيجة النهائية. ويشمل هذا البُعد مجموعة من الجوانب السلوكية منها:

- الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- طريقة التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها.
- التنظيم الشخصي وترتيب الأولويات أثناء إنجاز العمل.
- مستوى التعاون والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ومدى المشاركة في العمل الجماعي.
- القدرة على القيادة وتحفيز الآخرين (في حال كان الموظف يشغل منصب إشرافي أو قيادي).

يبرز هذا البُعد بشكل خاص في الوظائف التي تتطلب مهارات التواصل، التنسيق، العمل ضمن فريق، أو قيادة المجموعات، مثل وظائف الإدارة، الإشراف، التدريس، والخدمات الاجتماعية.

من خلال ما سبق، يتضح أن الأداء الوظيفي لا يمكن اختزاله في جانب واحد، بل هو محصلة متكاملة لهذه الأبعاد الثلاثة (الكمية، النوعية، السلوكية) التي تتداخل فيما بينها لتعكس صورة شاملة ودقيقة عن كفاءة وفعالية الموظف داخل المؤسسة. وبالتالي فإن أي تقييم موضوعي للأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد مجتمعة لضمان العدالة والدقة في الحكم على مستوى الأداء الفعلي للعاملين.

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الديناميكية التي لا يمكن فهمها أو تفسيرها بمعزل عن العوامل المحيطة به، سواء كانت هذه العوامل شخصية متعلقة بالفرد نفسه، أو تنظيمية ترتبط بطبيعة العمل والبيئة الداخلية للمؤسسة، أو حتى خارجية تعكس التغيرات في المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة. فالأداء المهني لا يتوقف فقط على مهارات الموظف وخبراته، وإنما يتأثر بمجموعة من العناصر التي تتفاعل معًا لتشكل في النهاية مستوى كفاءة وفعالية الأفراد داخل المؤسسة².

جبران، بن أحمد بن حمد جبران. ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة الضغوط - مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. معهد الإدارة العامة،¹ الرياض،

ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق أداء وظيفي عالٍ يتطلب وجود بيئة عمل مساندة ومحفزة تساعد الموظف على توظيف قدراته بالشكل الأمثل. ويتطلب هذا الأمر وضوحاً في الأهداف، وأساليب قيادية فعالة، وتنظيماً داخلياً جيداً، فضلاً عن وجود نظم تحفيزية ملائمة تدفع الأفراد لبذل الجهد وتحقيق الإنجازات. وفي المقابل، فإن غياب هذه العوامل أو ضعفها يؤدي إلى تدني مستويات الأداء، مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

وعليه، يمكن القول إن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي متنوعة ومتشابكة، ولا يمكن عزل أي منها عن الآخر، بل تتكامل جميعها لتحدث الأثر النهائي على سلوكيات وأداء الأفراد. ومن بين أهم هذه العوامل يمكن الإشارة إلى ما يلي:

1-العوامل الشخصية:

تشمل هذه العوامل كل ما يتعلق بخصائص الفرد نفسه، مثل:

- **المهارات والخبرات:** مدى امتلاك الموظف للمعارف التقنية والمهارات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة.
- **الدافعية الداخلية:** الرغبة الذاتية في تحقيق النجاح والتفوق.
- **السمات النفسية:** مثل مستوى الثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع الضغوط، والتحكم في الانفعالات.
- **الصحة البدنية والعقلية:** مدى تمتع الفرد بصحة جيدة تؤهله للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية¹.

2-العوامل التنظيمية:

تُعد هذه العوامل من أهم المحددات التي تؤثر على أداء العاملين، ومن أبرزها:

- **وضوح الأهداف:** وجود أهداف محددة وواضحة المعالم تساعد الموظف على فهم المطلوب منه وتوجيه جهوده نحو تحقيقه.
- **أساليب القيادة:** النمط القيادي المتبع من قبل الإدارة يؤثر مباشرة على الروح المعنوية للأفراد ومدى التزامهم بالعمل، فالقائد التحفيزي والمرن يرفع من أداء الأفراد مقارنة بالقائد السلطوي أو المتجاهل لمطالب الموظفين.

نائله، بنت فهد. مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، 2005¹
ثالثاً: دراسات أو تقارير منهجية

- **المناخ التنظيمي:** يشمل بيئة العمل ككل بما فيها العلاقات بين الزملاء، العدالة التنظيمية، الشعور بالانتماء والأمان الوظيفي، وكلما كان المناخ التنظيمي داعماً ومحفزاً انعكس ذلك إيجاباً على الأداء.
- **نظم التحفيز والمكافآت:** وجود نظام عادل ومنصف للمكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية يسهم في رفع الدافعية نحو الإنجاز والابتكار.

-3العوامل البيئية الخارجية:

وتشمل المؤثرات المحيطة بالمؤسسة والتي قد تؤثر بطريقة غير مباشرة على أداء العاملين، ومن بين هذه العوامل:

- **الوضع الاقتصادي العام:** الأزمات الاقتصادية، معدلات التضخم، البطالة قد تؤثر على استقرار الموظف ودافعيته للعمل.
- **التطورات التكنولوجية:** التغيرات في تقنيات العمل قد تفرض تحديات جديدة تتطلب من الأفراد التكيف وتعلم مهارات جديدة.
- **القوانين والتشريعات:** التغير في القوانين المنظمة للعمل قد يؤدي إلى تغييرات في بيئة العمل تؤثر على الأداء.

-4العوامل المرتبطة بطبيعة العمل نفسه:

تتعلق هذه العوامل بخصائص العمل ذاته، مثل:

- **درجة تعقيد المهام:** الأعمال المعقدة تتطلب مهارات عالية وتركيزاً أكبر، مما يؤثر على الأداء.
- **مدى توفر الأدوات والتجهيزات:** نقص الوسائل أو ضعفها يحد من قدرة الموظف على الإنجاز بكفاءة.
- **حجم المسؤوليات والصلاحيات:** كلما كانت الصلاحيات متناسبة مع حجم المسؤوليات زاد مستوى الثقة والقدرة على الإنجاز¹

يتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدد هائل من العوامل المتداخلة، التي يصعب فصل تأثير إحداها عن الأخرى. لذلك، فإن أي سياسة أو استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي لا بد أن تأخذ في

جبران، بن أحمد بن حمد جبران. ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة الضغوط - مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. معهد الإدارة العامة،¹ الرياض،

الحسبان هذه العوامل مجتمعة، سواء على مستوى الفرد أو التنظيم أو البيئة الخارجية، لضمان الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في العمل

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات بعدد من العوامل التي تتداخل وتتفاعل فيما بينها، لتحديد في النهاية مستوى الجهد المبذول، وجودة الإنجاز، ودرجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة. وهذه العوامل ليست جميعها تحت سيطرة الفرد، بل إن بعضها يرتبط بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، والبعض الآخر بالعوامل الخارجية المحيطة بها. وفيما يلي عرض لأهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

1- غياب الأهداف المحددة والواضحة

يُعد وضوح الأهداف من الشروط الأساسية لرفع مستوى الأداء، إذ أنه بدون وجود أهداف دقيقة ومحددة يجد العامل صعوبة في تحديد ما هو مطلوب منه بدقة، مما يخلق حالة من الغموض والارتباك في العمل. كما يؤدي غياب الأهداف إلى:

- عدم وجود معايير قياس موضوعية للأداء.
- صعوبة تقييم الجهود الفردية والجماعية بشكل عادل.
- إحباط العاملين المجتهدين الذين لا يجدون تمييزاً ملموساً عن زملائهم الأقل كفاءة.
- غياب الحافز الداخلي والرضا المهني نتيجة عدم معرفة مدى تأثير العمل المنجز على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

وعليه، فإن تحديد أهداف تفصيلية قابلة للقياس يعد من العوامل الضرورية لرفع مستوى التوجيه والانضباط وزيادة فعالية الأداء الوظيفي¹.

2- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار

يُعتبر إشراك العاملين في عمليات صنع القرار من أهم العوامل المحفزة التي ترفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي. فعندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من منظومة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، تتعزز لديهم:

فرج، عبد القادر. علم النفس الصناعي والتطبيقي. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001¹

- روح المسؤولية تجاه نتائج العمل.
- الرضا الوظيفي الناتج عن الاعتراف بقدراتهم وآرائهم.
- الدافعية الداخلية لبذل مزيد من الجهد والمبادرة في العمل.

في المقابل، فإن انفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات وإقصاء المستويات التنفيذية من المشاركة يؤدي إلى:

- اتساع الفجوة بين الإدارة والموظفين.
- شعور الأفراد بعدم الأهمية داخل المنظمة.
- ضعف الالتزام بتنفيذ الخطط والقرارات الإدارية.
- تدني الحماس والابتكار، نتيجة غياب التقدير المعنوي لدورهم في إنجاز العمل.

3- اختلاف مستويات الأداء بين العاملين

يُعد تباين مستويات الأداء بين العاملين ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة، إلا أن المشكلة تنشأ عندما لا يتم التعامل مع هذا التباين بطريقة إدارية عادلة وفعالة، حيث يؤدي ذلك إلى:

- إحباط الموظفين ذوي الأداء المرتفع نتيجة عدم التقدير الكافي لمجهوداتهم.
- انخفاض الحوافز الداخلية لدى العاملين إذا لم يجدوا ربطاً واضحاً بين الأداء المتميز والمكافآت الممنوحة.
- انتشار الشعور باللامبالاة والتراخي بين الموظفين نتيجة غياب التفرقة الفعلية بين المجتهد والكسول.
- صعوبة تحقيق أهداف العمل، بسبب عدم استغلال الطاقات والكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة بالشكل الأمثل¹.

ولتفادي هذه الآثار السلبية، لابد من:

- تبني نظام تقييم أداء موضوعي وشفاف يميز بوضوح بين مختلف مستويات الأداء.
- ربط نتائج التقييم بالحوافز المالية والمعنوية، كالعلاوات والتر
- تدريب وتحفيز ذوي الأداء المنخفض لرفع كفاءتهم وتقليل الفجوة بينهم وبين زملائهم الأكثر قيات. إنتاجية.

فرج، عبد القادر. علم النفس الصناعي والتطبيقي. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001¹

إن العوامل الثلاثة السابقة تتفاعل فيما بينها لتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جودة الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. فوضوح الأهداف، المشاركة في القرار، وعدالة تقييم الأداء هي محددات أساسية لأي سياسة تسعى لرفع الإنتاجية وتحقيق الرضا المهني للعاملين، وبالتالي بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

يتضح مما سبق أن العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ترتبط بالدرجة الأولى بوضوح الأهداف، درجة مشاركة العاملين في القرارات، وعدالة تقييم الأداء. ومن ثم، فإن أي خلل في هذه الجوانب ينعكس سلباً على فاعلية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة

مشكلات الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي أحد المحددات الأساسية للأداء الفعّال داخل المؤسسات، حيث أن ارتفاع مستوى رضا العامل عن وظيفته يُعد مؤشراً إيجابياً يُنبئ بزيادة الجهد المبذول، وتحسن نوعية الأداء، بينما يُعد انخفاض الرضا الوظيفي مؤشراً سلبياً يُفضي إلى تدني مستوى الأداء، وضعف الالتزام، وتراجع الإنتاجية.

ويؤثر الرضا الوظيفي في مدى استعداد العامل لبذل الجهد، والابتكار، وتحمل المسؤوليات، وبالتالي فإن غيابه أو تدنيه يقود إلى:

- ضعف الحماس والاندماج في العمل.
- الميل إلى التغيب والتأخر عن العمل.
- زيادة معدلات دوران العمالة (Turnover).
- تراجع جودة المنتجات والخدمات المقدمة¹.

ويخضع الرضا الوظيفي لمجموعة من العوامل المتعددة والمتشابكة، منها:

✓ **العوامل الشخصية:** كالعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والوضع الاجتماعي، والعادات والقيم الثقافية للفرد، حيث يختلف تصور ومعايير الرضا من موظف لآخر حسب خلفيته وتجربته الحياتية.

✓ **العوامل التنظيمية:** مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، نظام التقييم والترقيات، وجود الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل، أسلوب القيادة، مستوى الإشراف، وسياسات الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة.

¹ شعبان، علي حسن. أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق. المكتب الجامعي الحديث، 2002

ومن هنا يتضح أن الاهتمام بتحقيق رضا الموظفين ينبغي أن يكون هدفًا إستراتيجيًا لكل منظمة تسعى لتحسين مستوى أدائها وزيادة قدرتها التنافسية.

5-التسيب الإداري

يُعد التسيب الإداري أحد أخطر العوامل المؤثرة سلبًا على الأداء الوظيفي، حيث يؤدي إلى فقدان السيطرة على سير العمليات التنظيمية، وضياع الأوقات، وتدني الانضباط، ما ينعكس مباشرة على فعالية العمل وإنتاجية الأفراد والجماعات.

ويتجلى التسيب الإداري في مظاهر متعددة، أهمها:

- عدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- قضاء الموظفين أوقات طويلة في أنشطة غير منتجة.
- غياب الرقابة الفعالة على أداء الأفراد.
- ضعف المحاسبة وعدم تطبيق الإجراءات التأديبية عند وقوع التجاوزات.

وترجع أسباب التسيب الإداري إلى عدة عوامل، من أبرزها:

أسلوب القيادة غير الحازم: حيث يؤدي غياب الحزم والصرامة من قبل الإدارة العليا أو المشرفين المباشرين إلى ترسيخ سلوكيات التسيب وعدم الالتزام لدى العاملين.

الثقافة التنظيمية السائدة: في بعض المؤسسات قد تسود ثقافة التساهل وعدم الجدية في أداء العمل، مما يشجع الأفراد على استغلال الثغرات التنظيمية لصالحهم الشخصي.

نقص آليات المتابعة والتقييم: فضعف أدوات قياس الأداء وانعدام الرقابة المستمرة يفتح المجال أمام مظاهر التسيب الإداري للانتشار، ويصعب على الإدارة ضبطها لاحقًا.

وتُعد معالجة هذه الظاهرة أمرًا ضروريًا لضمان تحقيق أهداف المنظمة، من خلال¹:

- تفعيل أنظمة المتابعة والمراقبة.
- تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة.
- تكريس ثقافة الانضباط والالتزام في بيئة العمل

علي، حمدي. سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل. الطبعة الثانية، 2000¹

علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

تُعد ضغوط العمل من بين أكثر العوامل النفسية والمهنية تأثيرًا على أداء الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تُشكل هذه الضغوط وضعًا غير اعتيادي يتطلب من الفرد تعبئة موارده البدنية والنفسية لمواجهةها. ولأهمية هذا الموضوع، فقد تنوعت الدراسات والأبحاث حول طبيعة العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات عن ظهور أربعة اتجاهات رئيسية في هذا الصدد:

-1الاتجاه الأول: العلاقة السلبية بين ضغوط العمل والأداء

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تمثل عبئًا إضافيًا يعوق الفرد عن أداء مهامه بكفاءة، ويؤثر سلبًا على نتاجه المهني، حيث تجبره على بذل مجهود بدني وذهني يفوق طاقته الاعتيادية، مما يؤدي إلى:

- تدهور الحالة النفسية والجسمانية للعامل.
- انخفاض مستوى الدافعية والإبداع.
- تزايد احتمالات الوقوع في الأخطاء.
- ضعف التركيز وصعوبة اتخاذ القرارات¹.

وبالتالي، يُعد ضغط العمل في هذا التصور عاملاً معيقًا يُفرز نتائج سلبية على كل من الفرد والمؤسسة.

-2الاتجاه الثاني: العلاقة الإيجابية بين ضغوط العمل والأداء

على خلاف الرأي السابق، يرى بعض الباحثين أن ضغوط العمل قد تكون محفزًا إيجابيًا إذا كانت في مستويات مقبولة، حيث تُضفي على العمل طابع التحدي، وتدفع الفرد إلى بذل جهود استثنائية لتحسين أدائه وتجاوز العقبات. ويؤكد هذا الاتجاه على أن:

- ضغوط العمل المعتدلة تحفز على التفكير الخلاق.
- تُساعد الضغوط على تنمية المهارات في مواجهة المواقف المعقدة.
- تُعزز القدرة على اتخاذ القرارات تحت الضغط.

غير أن هذا التأثير الإيجابي مشروط بعدم تجاوز الضغوط لمستوى معين، لأن الإفراط في الضغوط يؤدي إلى نتائج عكسية.

علي، حمدي. سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل. الطبعة الثانية، 2000¹

-3/الاتجاه الثالث: عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء

يمثل هذا الاتجاه رأيًا أقل شيوعًا بين الباحثين، حيث يفترض أصحابه أن العاملين يتمتعون بقدر كافٍ من النضج والرشد المهني الذي يُمكنهم من التعامل مع الضغوط المحيطة بهم دون أن تنعكس سلبًا أو إيجابًا على أدائهم. ووفقًا لهذا التصور:

- يُنظر إلى الضغوط كعامل خارجي لا يؤثر مباشرة في إنتاجية الفرد.
- يتم تفسير الأداء بناءً على التزام العامل بواجبه المهني ومسؤوليته الذاتية تجاه المنظمة.

-4/الاتجاه الرابع: العلاقة المنحنية (على شكل حرف U مقلوب)

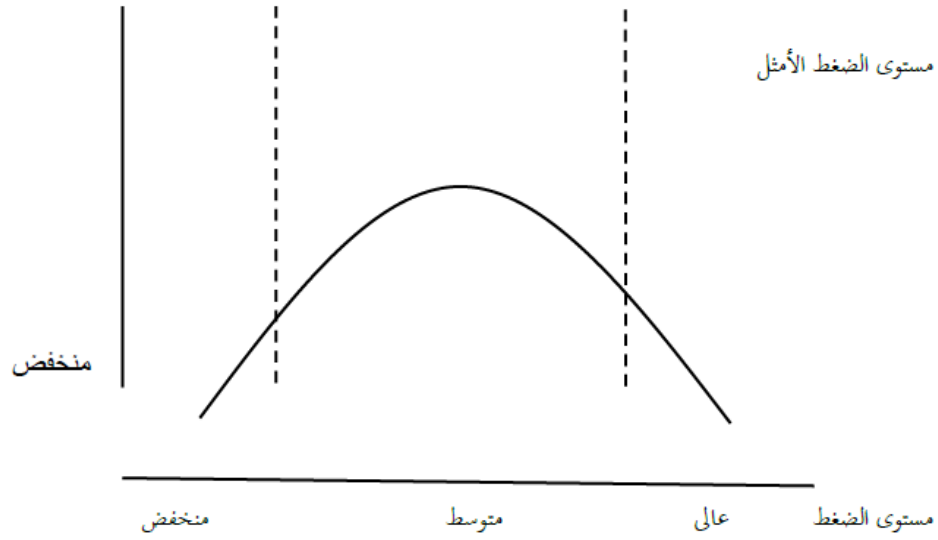
يُعد هذا الاتجاه من أكثر التصورات قبولًا في الأدبيات الحديثة، حيث يرى أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة منحنية تأخذ شكل حرف "U" مقلوب، وتتمثل في أن:

- **المستوى المنخفض من الضغوط** يؤدي إلى حالة من اللامبالاة والرتابة، مما يُقلل من الحافزية ويُضعف الأداء.
- **المستوى المعتدل من الضغوط** يكون الأمثل لتحفيز الأفراد ورفع درجة انتباههم وطاقاتهم الإنتاجية، وهو ما يُعرف "بمنطقة الأداء المثلى".
- **المستوى المرتفع من الضغوط** يؤدي إلى الإرهاق النفسي والجسدي، وتشتيت الانتباه، واستنزاف الموارد الذهنية، مما يتسبب في انخفاض حاد في جودة الأداء.

ويعتبر هذا الاتجاه هو الأقرب للواقع العملي، حيث يعكس الطبيعة المعقدة والديناميكية للعلاقة بين الضغوط والأداء.

الشكل يوضح العلاقة بين الضغط الوظيفي واداء العاملين

يمكن القول أن الأداء الوظيفي من أهم متغيرات العمل لأن النجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء، حيث تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء إذ أنه المحدد الأساسي لبقائها



- أرق	- دافعية عالية	- شعور بالملل
- سرعة الغضب	- طاقة عمل مرتفعة	- تناقص في الدافعية
- زيادة في الأخطاء	- إدراك وملاحظة حادة	- تغيب عن العمل
- تردد	- ثقة عالية بالنفس	- لا مبالاة

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

دراسة اثر ضغوط العمل في ميناء مستغانم

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري والذي تمحور حول ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب التطبيقي في مؤسسة ميناء مستغانم من الموانئ الجزائرية التي تقع في الغرب الجزائري الذي يعتبر أحد الوسائل المهمة في تحريك المبادلات التجارية كغيره من الموانئ الأخرى في الجزائر من خلال استخدام المنهج التحليلي والوصفي ومختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية، وتوزيع استمارة الاستبيان على العاملين في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق البرنامج SPSS الإحصائي وسيتم تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة و الهيكل التنظيمي و اهداف المؤسسة

تُعد دراسة المؤسسة التي تحتضن التكوين الميداني خطوة أساسية لفهم طبيعة البيئة المهنية ومكوناتها. ومن أجل ذلك، من المهم التطرق إلى مجموعة من الجوانب التي تتيح التعرف على المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي، أهدافها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها. وتمثل هذه المعطيات الأساس الذي يبنى عليه تحليل الواقع العملي ومدى توافقه مع ما تم اكتسابه نظريًا. وفي هذا الإطار، سيتم تقديم نبذة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة، مع إبراز تنظيمها الداخلي وأهدافها الاستراتيجية.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

يعد ميناء مستغانم جزء أساس ي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

- اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم
- رأس المال الاجتماعي: 1500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ SERPORT"
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الاجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000
- اسم ولقب المدير العام: بن سعيد محمد عبد القادر
- هاتف: (045) 33.01.11 / 12

• فاكس: (045) 33.01.15

• الموقع على الإنترنت: www.port-mostaganem.dz

سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ملحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم، والهيكل التنظيمي العام لهذه المؤسسة.

لحمة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم

-تعريف ميناء مستغانم: ميناء مستغانم كجميع الموانئ مصادره من تقديم خدمات ورسوم جبائية، ومفهوم الميناء هو مفهوم حكومي إلى جانب أهمية نشاطه في الاقتصاد الوطني عامة والجهوي خاصة، وكذلك تتعدد خصائصه بالنسبة للتشكيلات الاقتصادية.

عموما احتكاك الميناء بالبواخر ليس له دوائر اختصاص سلطات الميناء بل يخص أكثر السياسة الوطنية، ومختلف العملاء الاقتصاديين وهذا الأخير مستقل لهذه السلطة حيث تستطيع التصرف سلبيا عند حدوث أي خطأ في فعالية نشاط الميناء.

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو ما بين خطي عرض 65 و 53 درجة شمال وخطي طول 11 و 15 درجة شرقا، كما أن موقعه استراتيجي إذ يرتبط بجميع الطرق المؤدية إلى الجنوب مثل معسكر، تيارت، البيض. أما غربا فيأخذ طريق أرزيو حيث يقع في مفترق الطرق المؤدية إلى خارج المدينة مما أتاح له لعب دور هام في الحركة الاقتصادية في المنطقة الغربية للبلاد¹

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم

ككل هيئة عمومية تسير المؤسسة دوائر وأقسام تنظيمية هدفها الاستغلال الأمثل والأحسن للخدمات التي تقوم بها اتجاه زبائنهم من قطاع الصيد البحري وتتمثل فيما يلي:

المديرية العامة: يترأسها المدير العام وهي مكلفة بتسيير مختلف دوائر ومصالح المؤسسة والتنسيق بينها وكذا همزة وصل مع مختلف الإدارات التي لها علاقة بقطاع الصيد وكذا المديرات التنفيذية وتعد الهيئة التنفيذية لمجمع الخدمات المينائية .

يسجل كل وارد وصادر عند المؤسسة لدى الأمانة العامة المكلفة

وتتكون المديرية العامة من: دائرة الشؤون القانونية والاتصال خلية الإعلام الآلي، خلية التطوير ومتابعة التسيير بالإضافة إلى الأمانة العامة.

بالإضافة إلى هذا يوجد دائرة الإدارة والمحاسبة ودائرة الاستثمار والأمن.

¹ إدارة ميناء مستغانم

دائرة الإدارة والمحاسبة: مكلفة بكل ما يخص الإدارة العامة والموارد البشرية بالإضافة إلى مالية

ومحاسبة المؤسسة، وتتكون من مصلحتين:

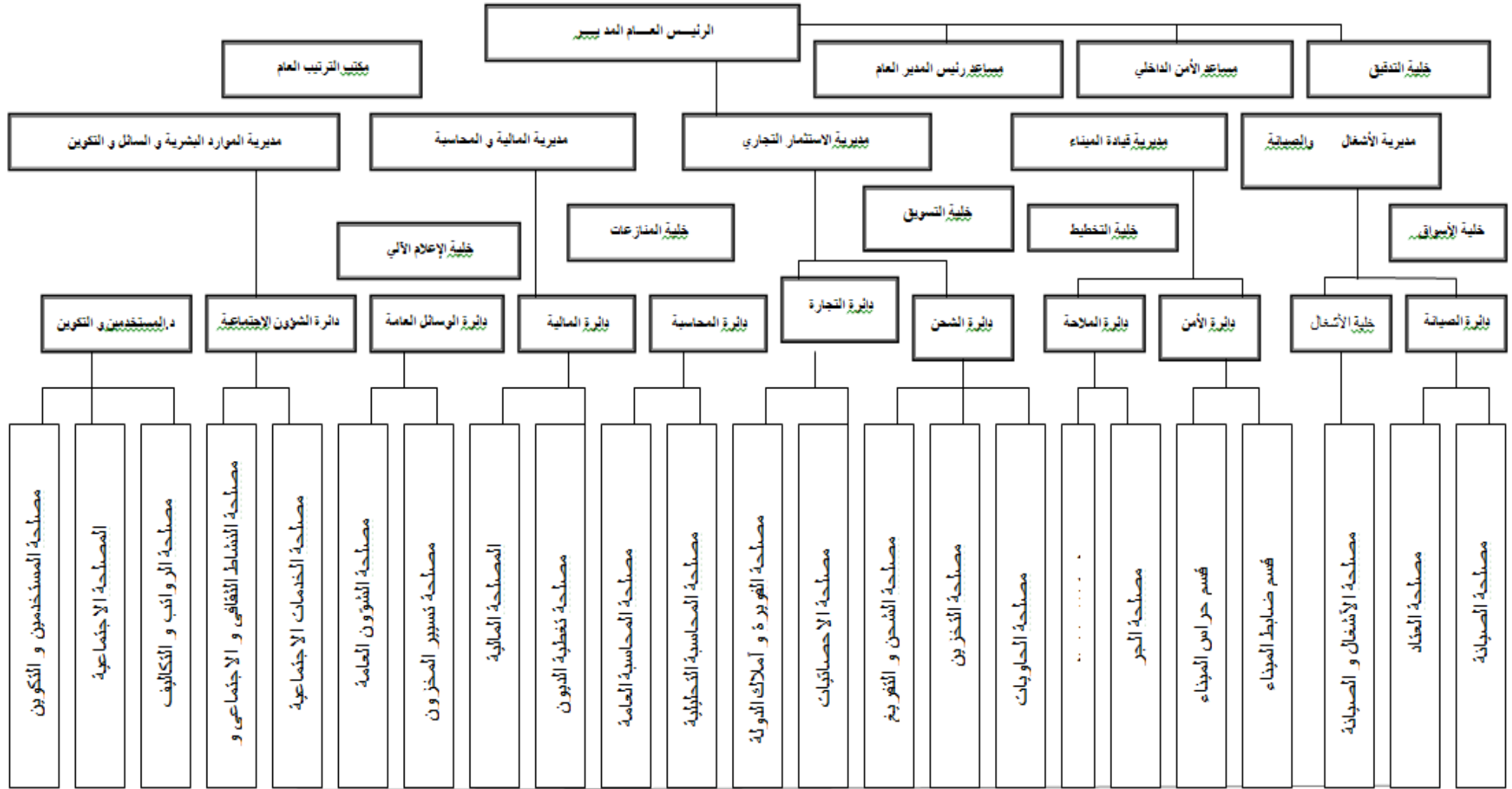
مصلحة الإدارة العامة: تقوم بتنظيم كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية والعلاقات العامة وتسهر على تطبيق القوانين والقواعد الاجتماعية.

مصلحة المالية والمحاسبة: مكلفة بضبط العمليات المالية ومعرفة نتيجة أعمال المؤسسة

Mosta _ Port 1960



الشكل 01 : الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم



المطلب الثالث : اهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الآذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة البنيات الفوقية للميناء.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

المبحث الثاني : أدوات ومجتمع الدراسة

إنّ تحقيق أداء وظيفي فعال داخل المؤسسة لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للعاملين، بل يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والبيئية والنفسية التي تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز أو إعاقة أداء الموظف. وقد أثبتت الدراسات الإدارية أن تحسين الأداء يتطلب فهماً دقيقاً لهذه العوامل، من أجل تهيئة بيئة عمل محفزة ومناسبة. ويُعدّ غياب الأهداف، وضعف التواصل، وانعدام التحفيز، وتدهور المناخ التنظيمي من بين أبرز العوامل التي تؤثر على الأداء. في هذا الإطار، يتناول هذا المبحث أهم المؤثرات التي تنعكس مباشرة على مستوى المردودية الفردية والجماعية داخل المؤسسات.

1 : أدوات الدراسة:

أوال: الاستمارة (الاستبيان) :يعتبر أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية، كما يعرف بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة لذلك قمنا بالاستعانة بالاستبيان للكشف عن أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، حيث يتكون الاستبيان من 15 سؤال في ثلث محاور مختلفة كالتالي :

(انظر الملحق رقم 01) :

_الأسئلة الشخصية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

_الأسئلة السلمية: (من خلالها نريد تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة ميناء مستغانم من جهة، ومن جهة أخرى تقييم أداء العاملين وهذا بعدة عناصر يعطي العامل درجة موافقته عليها بني ثالث مستويات) غير موافق، محايد، موافق (للإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع).

متغيرات الدراسة: ضغوط العمل هو متغير المستقل، أما أداء العاملين فهو متغير تابع.

فترة الدراسة: تم قياس العلاقة ما بين ضغوط العمل وأداء العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم في الفترة الممتدة من 09 مارس الى 09 أبريل

ثانيا : المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين والمديرين و أيضا مع عدد من العمال وهذا لمعرفة وجهة نظرهم نحو ضغوط العمل التي يواجهونها ومدى تأثيرها على أدائهم في المؤسسة ، حيث أن هذه المقابلة أعانتنا في وضع أسئلة الاستمارة.

ثالثا : الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان او المقابلة وقد استخدمنا الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة حمل الدراسة فيما يخص التنظيم وتطبيق الأنظمة المقررة فيها وهذا لتوضيح لعناصر التي لم يتطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

_2مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع عمال مؤسسة ميناء مستغانم وذلك لإمكانية تقييم ضغوط العمل لهذا المجتمع من جهة، وقياس الأداء من جهة اخرى ، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم تقسيم الاستبيان على هذه العينة المعنية فقط، حيث قمنا بتوزيع (50) نسخة من الاستبيان، فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 40 نسخة، وعدد الاستبيانات غير المسترجعة 10 نسخ.¹

عيد الدحيات، منهجية البحث العلمي: أسس ومبادئ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص. 105 ¹

المبحث الثالث : عرض و تحليل البيانات الميدانية

في هذا الجانب سنلقي نظرة إحصائية على العينة المختارة على أهم المتغيرات الشخصية وذلك باستخدام الجداول التكرارية حسب النقاط التالية:

1-توزيع الموظفين حسب الجنس فيما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف جنسهم

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	31	77.5
أنثى	9	22.5
المجموع	40	100

جدول يمثل التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

من خلال الجدول السابق ويبين أن نسبة الذكور هي 77.5 % , والباقي أي 22.5% هم إناث, أي الغالبية جنس الذكر في العينة حمل الدراسة الذي يمكن أن نرجعه لطبيعة العمل.

2-توزيع الموظفين حسب العمر فيما يلي جدول التوزيع التكراري لعينة الموظفين حسب اختلاف أعمارهم

العمر	العدد	النسبة
1 أقل من 30 سنة	10	25
2 31 إلى 40 سنة	12	30
3 41 إلى 50 سنة	14	35
4 أكبر من 50 سنة	4	10
المجموع	40	100

جدول يمثل التوزيع التكراري حسب العمر

المصدر: من اعداد الطلاب باعتماد برنامج spss

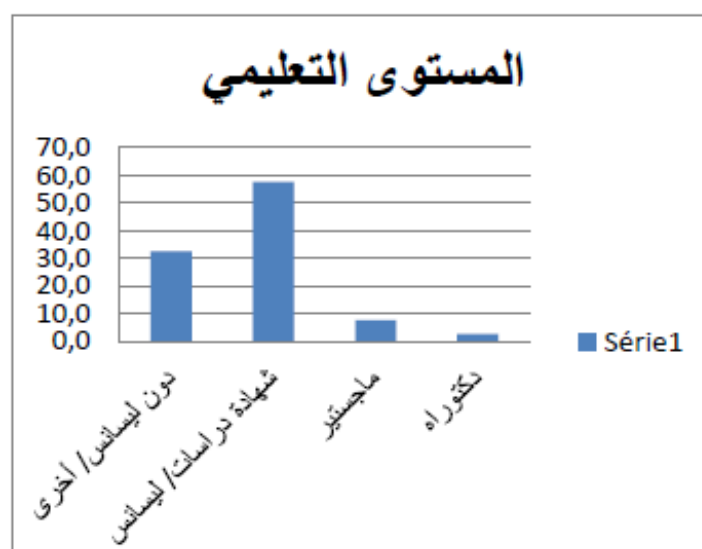
في الجدول ، نلاحظ أكبر نسبة من العمال تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 35% من إجمالي العمال لأنهم يشغلون مناصب عليا؛

وهنا نجد انخفاض في الفئة الأكثر ديناميكية في العمل، رغم نقص خبرتها، فتحاول الفئة أكثر خبرة استيعاب هذا العائق، وتليها فئة العمال من 31 إلى 40 سنة بنسبة 30% تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 25% أما النسبة الأقل هي في الفئة أكبر من 50 سنة بنسبة 10% .

3-توزيع الموظفين حسب مستوى التعليم فما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف مستواهم.

المستوى	العدد	النسبة
دون ليسانس/ أخرى	13	32.5
شهادة دراسات/ ليسانس	23	57.5
ماجستير	3	7.5
دكتوراه	1	2.5
المجموع	40	100

جدول و اعمدة بيانية تمثل توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

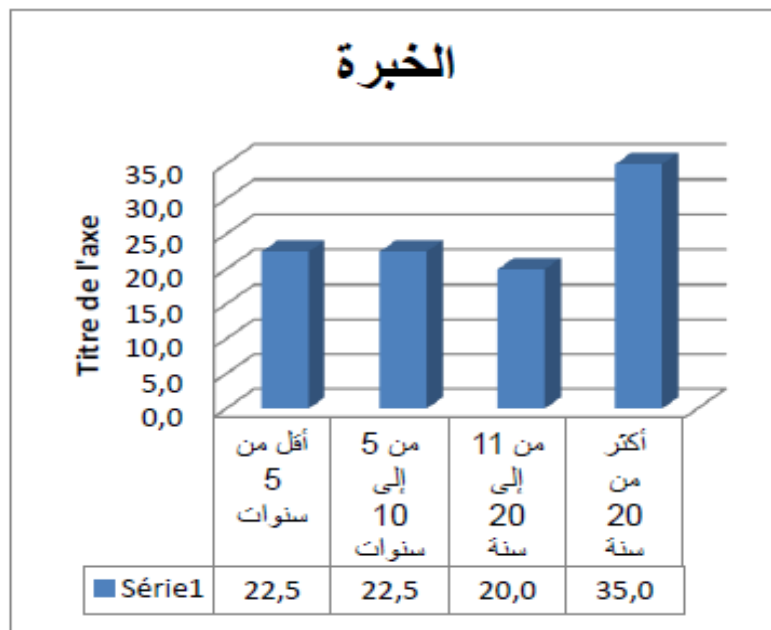


مخطط بياني لتوزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي

من الجدول نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى شهادة دراسات/ ليسانس مرتفعة أي بنسبة 57.5 % وهي تمثل أكبر نسبة من إجمالي أفراد العينة، أما نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى دون ليسانس/ أخرى هي تمثل 32.5 % من إجمالي أفراد العينة، و الموظفين الذين لديهم مستوى ماجستير يمثلون نسبة 7.5 % أما الموظفين الذين لديهم مستوى دكتوراه فهم يمثلون نسبة ضئيلة 2.5%.

4-توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية في ما يلي جدول التوزيع التكراري والتمثل البياني لعينة الموظفين حسب اختلاف خبراتهم.

النسبة	العدد	السنوات
22.5	9	أقل من 5 سنوات
22.5	9	من 5 إلى 10 سنوات
20	8	من 11 إلى 20 سنة
35	14	أكثر من 20 سنة
100	40	المجموع



الشكل يمثل جدول و أعمدة توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية

من الجدول والرسم السابق نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة هي 35 % هي تمثل أكبر نسبة وهذا راجع إلى المهارات وقدرات الفرد في المؤسسة، تليها نسبة الموظفين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات يعادلون الموظفين الذين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 22.5 % أما الموظفون الذين لديهم خبرة من 1 إلى 20 سنة يمثلون نسبة ضئيلة بنسبة 20%.

دراسة ثبات أسئلة الاستبيان

في هذا الفرع كخطوة أساسية نحاول دراسة مدى ثبات الموظفين على إجابة أسئلة الاستبيان, هذا الاختبار المهم لضمان

مصادقية النتائج التي يمكن أن نتوصل إليها من خلاله، ولذلك نستخدم معامل ألفا كرونباخ، الذي تقيس نسبة الموظفين الذين يعيدون نفس الإجابة في حالة إعادة استجوابه من جديد وفي نفس الظروف، والجدول التالي يبين ذلك :

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
20	0.617

من خلال الجدول السابق تبين أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.617 أي أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة السابقة في نفس الشروط فإن 6.17 % منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعكس نسبة المصادقية الجيدة التي يمكن أن تعطى نتائج الدراسة في قياس أثر ضغوط العمل في مؤسسة ميناء مستغانم على أداء العاملين¹.

عبد الرحمن عدس، أساسيات البحث العلمي: في التربية والعلوم الإنسانية، عمان: دار الفكر، 2008، ص. 169¹

ثانياً : دراسة ثبات أسئلة الاستبيان

هذا الفرع كخطوة أساسية نحاول دراسة مدى ثبات الموظفين على إجابة أسئلة الاستبيان, هذا الاختبار املهم لضمان مصداقية النتائج اليت يمكن أن نتوصل إليها من خلاله، وذلك نستخدم معامل ألفا كرو نباخ، الذي تقيس نسبة الموظفين الذين يعيدون نفس الإجابة في حالة إعادة استجوابه من جديد ويف نفس الظروف، والجدول التالي ييني ذلك.

أولاً: البيانات الشخصية

العنصر	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10

ثانياً: مصادر ضغوط العمل

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
عبء العمل الزائد يسبب لي ضغطاً كبيراً	☐	☐	☐	☐	☐
عدم وضوح المهام والمسؤوليات يؤدي إلى توتر في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
ضيق الوقت لإنجاز المهام يسبب لي ضغطاً نفسياً	☐	☐	☐	☐	☐
العلاقة مع الزملاء تؤثر على راحتي النفسية في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
تدخل الإدارة بشكل مفرط في تفاصيل العمل يزيد من الضغوط	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: أثر ضغوط العمل على الأداء

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أشعر بانخفاض في تركيزي أثناء العمل بسبب الضغط	☐	☐	☐	☐	☐
تؤثر الضغوط النفسية على جودة أدائي المهني	☐	☐	☐	☐	☐
أعاني من الإرهاق والتعب الدائم بسبب طبيعة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
ضغوط العمل تقلل من قدرتي على اتخاذ قرارات سليمة	☐	☐	☐	☐	☐
ضغوط العمل تؤثر على تواصلتي الفعال مع الآخرين.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: استراتيجيات مواجهة الضغوط

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ألجأ إلى الراحة أو الإجازة لتقليل الضغط النفسي.	☐	☐	☐	☐	☐
أحرص على تنظيم وقتي لتقليل الشعور بالضغط.	☐	☐	☐	☐	☐
أشارك همومي مع زملائي أو أسرتي للتخفيف من الضغط	☐	☐	☐	☐	☐
أمارس أنشطة ترفيهية لتخفيف التوتر الناتج عن العمل	☐	☐	☐	☐	☐

دراسة الاستبيان :

أولاً: البيانات الشخصية للمشاركين

يشمل الاستبيان معلومات ديموغرافية أساسية للمستجوبين، تهدف إلى التعرف على خصائص العينة المدروسة. ومن بين هذه الخصائص:

- الجنس: ذكر أو أنثى.
- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة، من 25 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، أو أكثر من 45 سنة.
- المؤهل العلمي: ثانوي، جامعي، أو دراسات عليا.
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أو أكثر من 10 سنوات.

هذه المعطيات تساعد في فهم تنوع العينة وتحديد العلاقة المحتملة بين الخصائص الشخصية والاستجابة لضغوط العمل.

ثانياً: مصادر ضغوط العمل

تضمن هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس مصادر الضغط في بيئة العمل. وقد طُلب من المشاركين تقييم مدى موافقتهم على العبارات التالية:

- عبء العمل الزائد يعتبر أحد الأسباب الرئيسة للشعور بالضغط.
- عدم وضوح المهام والمسؤوليات يؤدي إلى حالة من التوتر وعدم الارتياح في العمل.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز المهام يولد شعوراً بالضغط النفسي المستمر.
- العلاقات غير الإيجابية مع الزملاء تؤثر على الراحة النفسية للعامل.
- تدخل الإدارة بشكل مفرط في تفاصيل العمل اليومية يؤدي إلى زيادة الضغوط الوظيفية.

هذا المحور يهدف إلى تشخيص الجوانب التنظيمية والإدارية التي تسهم في توليد الضغط داخل بيئة العمل.

ثالثاً: أثر ضغوط العمل على الأداء

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء العام للعاملين من خلال عبارات تقيس مختلف أبعاد الأداء، مثل:

- شعور العامل بانخفاض التركيز خلال أداء المهام نتيجة للضغوط النفسية.
- تأثير الضغوط على جودة الأداء المهني والمخرجات العملية.
- الإرهاق الجسدي والتعب المزمن الناتج عن كثافة المهام وطبيعة العمل.
- تأثير الضغوط على قدرة الفرد في اتخاذ قرارات سليمة.
- ضعف التواصل الفعال نتيجة للضغوط المستمرة.

يساعد هذا المحور في الربط بين المتغير المستقل (ضغوط العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

رابعاً: استراتيجيات مواجهة الضغوط

ركز هذا الجزء من الاستبيان على الأساليب التي يعتمد عليها العاملون للتقليل من أثر الضغوط، وقد شملت الفقرات ما يلي:

- اللجوء إلى الراحة أو الإجازات كوسيلة لتخفيف التوتر.
- تنظيم الوقت وتحسين إدارة المهام كآلية للحد من الشعور بالضغط.
- مشاركة الهموم مع الزملاء أو الأسرة لتخفيف الأعباء النفسية.
- ممارسة أنشطة ترفيهية أو رياضية كوسيلة للتنفيس عن التوتر.

يساهم هذا المحور في معرفة مدى وعي الأفراد بأساليب إدارة الضغوط، وقدرتهم على التكيف معها داخل البيئة المهنية.

خامساً: الملاحظات العامة

في نهاية الاستبيان، تم تخصيص مساحة للمشاركين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم الخاصة، والتي قد تعزز فهم أعمق لطبيعة الضغوط والعوامل المحيطة بها من وجهة نظرهم الشخصية.

احصائيات تلخص النتائج :

الجنس

الجنس	Fréquences	% du Total	% cumulés
أنثى	22	44.0%	44.0%
ذكر	28	56.0%	100.0%

يتضح من الجدول أن العينة المدروسة تتكون من:

- 28 ذكر، أي بنسبة 56.0% من إجمالي المشاركين.
- 22 أنثى، أي بنسبة 44.0% من إجمالي المشاركين.
- كما يُظهر الجدول أن نسبة الذكور أعلى بقليل من نسبة الإناث في العينة. ويلاحظ أن التوزيع بين الجنسين غير متساوٍ، إذ يشكل الذكور أكثر من نصف العينة.

الخلاصة / الاستنتاج:

هذا التوزيع يُشير إلى هيمنة طفيفة للجنس الذكري في العينة، ما قد يؤثر - إن وُجد - على بعض متغيرات الدراسة المرتبطة بالجنس، لذا يجب الانتباه لذلك في تفسير النتائج المرتبطة بالاختلافات بين الجنسين.

العمر	Fréquences	% du Total	% cumulés
أقل من 25	28	56.0%	56.0%
من 25 إلى 35 سنة	19	38.0%	94.0%
من 36 إلى 45 سنة	3	6.0%	100.0%

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية "أقل من 25 سنة" هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث تمثل ما نسبته 56.0% من مجموع الأفراد المشاركين، أي أكثر من نصف العينة.

تليها الفئة العمرية "من 25 إلى 35 سنة" بنسبة قدرها 38.0%، وهي نسبة هامة تشير إلى تمثيل جيد لهذه الفئة في الدراسة.

أما الفئة العمرية "من 36 إلى 45 سنة" فهي الأقل حضوراً، حيث لم تمثل سوى 6.0% من العينة الكلية، مما يعكس قلة مشاركة الأفراد الأكبر سناً مقارنة ببقية الفئات.

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	Fréquences	% du Total	% cumulés
ثانوي	7	14.0%	14.0%
جامعي	35	70.0%	84.0%
جامعي, دراسات عليا	1	2.0%	86.0%
دراسات عليا	5	10.0%	96.0%
سنوات الخبرة	2	4.0%	100.0%

يتبين من الجدول أن أغلب المشاركين يحملون مؤهلاً **جامعياً**، حيث يمثلون نسبة **70.0%** من إجمالي العينة، وهو ما يعكس أن غالبية المشاركين من حملة الشهادات الجامعية.

تأتي في المرتبة الثانية فئة أصحاب الشهادات **الثانوية** بنسبة **14.0%**.

أما فئة المشاركين الحاصلين على **دراسات عليا** (ماجستير أو دكتوراه) فقد بلغت نسبتهم الإجمالية **12.0%** باحتساب "جامعي، دراسات عليا" بنسبة **2.0%** و "دراسات عليا" بنسبة **10.0%**.

وأخيراً، هناك نسبة ضئيلة من المشاركين (**4.0%**) الذين صرحوا بامتلاكهم **سنوات خبرة** كمؤهل أساسي دون تحديد شهادة

سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	Fréquences	% du Total	% cumulés
اقل من 5 سنوات	34	68.0%	68.0%
اكثر من 10 سنوات	3	6.0%	74.0%
من 5 الى 10 سنوات	13	26.0%	100.0%

يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين (**68.0%**) لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، مما يشير إلى أن العينة تتكون أساساً من أفراد حديثي العهد بالمهنة أو النشاط موضوع الدراسة.

تلي هذه الفئة فئة المشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، والذين يمثلون نسبة **26.0%** من العينة، وهي نسبة لا بأس بها تعطي تمثيلاً للفئة المتوسطة من حيث سنوات الخبرة.

أما المشاركون الذين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات فقد شكلوا فقط **6.0%** من العينة، مما يدل على قلة تمثيل هذه الفئة ذات الخبرة الطويلة.

عبء العمل الزائد يسبب لي ضغطًا كبيرًا

عبء العمل الزائد يسبب لي ضغطًا كبيرًا	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	25	50.0%	50.0%
اوافق بشدة	19	38.0%	88.0%
لا اوافق بشدة	1	2.0%	90.0%
لا اوافق	1	2.0%	92.0%
محايد	4	8.0%	100.0%

يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة يعترفون بأن عبء العمل الزائد يسبب لهم ضغطًا نفسيًا كبيرًا، حيث أن 50.0% من المشاركين "يوافقون" على هذه العبارة، في حين أن نسبة 38.0% "يوافقون بشدة"، مما يعكس ارتفاع الإحساس بضغط العمل بين أغلبية العينة.

أما نسبة الذين لا يتفقون مع هذه الفكرة فقد كانت ضئيلة جدًا، حيث بلغ من "لا يوافقون بشدة" و"لا يوافقون" سوى 4.0% فقط من العينة.

كما أن 8.0% من المشاركين أبدوا موقفًا حياديًا تجاه العبارة، مما يدل على وجود فئة محدودة لا تشعر بتأثير واضح لعبء العمل على حالتها النفسية

العلاقة مع الزملاء تؤثر على راحتي النفسية في العمل

العلاقة مع الزملاء تؤثر على راحتي النفسية في العمل	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	19	38.0%	38.0%
اوافق بشدة	13	26.0%	64.0%
لا اوافق بشدة	2	4.0%	68.0%
لا اوافق	7	14.0%	82.0%
محايد	9	18.0%	100.0%

من خلال الجدول، يتضح أن العلاقة مع الزملاء تؤثر بالفعل على الراحة النفسية في العمل بالنسبة لغالبية المشاركين، حيث أبدى 38.0% من العينة موافقتهم على هذه العبارة، بينما أكد 26.0% موافقتهم الشديدة، وهو ما يعكس تأثيرًا كبيرًا للعلاقات المهنية على البيئة النفسية للموظفين.

في المقابل، عبّر 18.0% من المشاركين عن موقف حيادي، مما يدل على أن هذه الفئة لا تشعر بتأثير كبير للعلاقات المهنية على راحتهم النفسية، أو أن نظرتهم لهذا العامل متوازنة.

أما نسبة غير الموافقين فبلغت مجتمعة 18.0% أيضًا (14.0% لا يوافقون و4.0% لا يوافقون بشدة)، مما يدل على أن هناك جزءًا من العينة يرى أن العلاقات مع الزملاء لا تؤثر كثيرًا على راحتهم في العمل.

أحرص على تنظيم وقتي لتقليل الشعور بالضغط.

أحرص على تنظيم وقتي لتقليل الشعور بالضغط.	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	23	46.0%	46.0%
اوافق بشدة	15	30.0%	76.0%
اوافق بشدة، اوافق	1	2.0%	78.0%
لا اوافق	4	8.0%	86.0%
لا اوافق بشدة	2	4.0%	90.0%
محايد	5	10.0%	100.0%

يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين يحرصون على تنظيم أوقاتهم لتخفيف الضغط، حيث أن 46.0% من العينة وافقوا على هذه العبارة، بينما أكد 30.0% موافقتهم الشديدة. كما توجد نسبة صغيرة (2.0%) قامت باختيار مزدوج "أوافق بشدة، أوافق"، وهو ما يعزز هذا الاتجاه الإيجابي نحو تنظيم الوقت كوسيلة للتخفيف من التوتر.

في المقابل، عبّر 8.0% عن عدم الموافقة و4.0% عن عدم الموافقة الشديدة، ما يشير إلى وجود فئة قليلة من المشاركين لا ترى في تنظيم الوقت وسيلة فعالة لتقليل الضغط.

أما نسبة الحياد فبلغت 10.0%، وهي نسبة معقولة تعكس وجود فئة لم تحدد موقفًا واضحًا تجاه هذه المسألة.

أمارس أنشطة ترفيهية لتخفيف التوتر الناتج عن العمل

أمارس أنشطة ترفيهية لتخفيف التوتر الناتج عن العمل	Fréquences	% du Total	% cumulés
أوافق	26	52.0%	52.0%
أوافق بشدة	14	28.0%	80.0%
لا أوافق	2	4.0%	84.0%
لا أوافق بشدة	2	4.0%	88.0%
محايد	6	12.0%	100.0%

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يمارسون أنشطة ترفيهية لتخفيف من الضغط الناتج عن العمل، حيث صرح 52.0% بأنهم يوافقون على هذه العبارة، بينما أكد 28.0% موافقتهم الشديدة، أي أن ما مجموعه 80.0% من العينة يعتمدون على النشاطات الترفيهية كآلية للحد من التوتر.

في المقابل، نجد أن 8.0% فقط من العينة (4.0% لا يوافقون + 4.0% لا يوافقون بشدة) صرحوا بعدم ممارستهم لهذه الأنشطة، ما يعكس أن هذه الفئة لا تعتمد على النشاط الترفيهي كوسيلة للحد من ضغوط العمل.

أما نسبة المشاركين الذين اتخذوا موقفاً حيادياً فقد بلغت 12.0%، وهي نسبة معقولة تشير إلى وجود فئة لم تحسم موقفها من هذه الممارسة أو لا تولي لها أهمية كبيرة.

أشارك همومي مع زملائي أو أسرتي للتخفيف من الضغوط

أشارك همومي مع زملائي أو أسرتي للتخفيف من الضغوط	Fréquences	% du Total	% cumulés
وافق	20	40.0%	40.0%
وافق بشدة	6	12.0%	52.0%
لا اوافق	7	14.0%	66.0%
لا اوافق بشدة	5	10.0%	76.0%
لا اوافق, لا اوافق بشدة	1	2.0%	78.0%
محايد	10	20.0%	98.0%
محايد, لا اوافق	1	2.0%	100.0%

يتضح من النتائج أن 52.0% من المشاركين (40.0% يوافقون + 12.0% يوافقون بشدة) يميلون لمشاركة همومهم وضغوطهم مع الزملاء أو الأسرة كوسيلة لتخفيف التوتر، وهو ما يعكس أهمية الدعم الاجتماعي في التعامل مع ضغوط العمل بالنسبة لأغلب العينة.

في المقابل، صرّح 14.0% بعدم الموافقة و10.0% بعدم الموافقة الشديدة، إضافة إلى استجابة واحدة مزدوجة (2.0%) بين "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة"، ليصبح إجمالي غير الموافقين تقريباً 26.0%، وهو ما يمثل نسبة معتبرة ترى أن مشاركة الهموم ليست وسيلة فعالة لتقليل الضغط.

كما نجد أن 20.0% من المشاركين اتخذوا موقفاً حيادياً، إضافة إلى حالة واحدة (2.0%) اختارت حياداً مع "لا أوافق"، مما يعكس ترددًا أو غياب موقف حاسم لدى بعض الأفراد تجاه هذه الآلية في إدارة الضغط.

عدم وضوح المهام والمسؤوليات يؤدي إلى توتر في العمل

عدم وضوح المهام والمسؤوليات يؤدي إلى توتر في العمل	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	20	40.0%	40.0%
اوافق بشدة	27	54.0%	94.0%
لا اوافق	1	2.0%	96.0%
محايد	2	4.0%	100.0%

تُظهر نتائج العينة أن هناك اتفاقًا واسعًا على تأثير غياب وضوح المهام والمسؤوليات في زيادة التوتر المهني، حيث أقر 94.0% من المشاركين (40.0% يوافقون و54.0% يوافقون بشدة) بهذه الفرضية، ما يعكس وعيًا عاليًا بأهمية وضوح الأدوار في بيئة العمل لتقليل الضغوط.

في المقابل، صرح 2.0% فقط بعدم الموافقة، وهي نسبة ضئيلة تكاد تكون غير مؤثرة في التحليل العام، كما أن 4.0% من العينة اتخذت موقفًا حياديًا، وهو ما يشير إلى أن غالبية العينة لم تتردد في تأكيد هذا العامل كمصدر مهم للضغط المهني.

ألجأ إلى الراحة أو الإجازة لتقليل الضغط النفسي.

ألجأ إلى الراحة أو الإجازة لتقليل الضغط النفسي.	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	25	50.0%	50.0%
اوافق بشدة	20	40.0%	90.0%
لا اوافق	1	2.0%	92.0%
لا اوافق بشدة	2	4.0%	96.0%
محايد	2	4.0%	100.0%

تشير نتائج العينة إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين تعتمد بشكل واضح على الراحة أو الإجازة كوسيلة فعالة لتخفيف الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل، حيث أفاد 90.0% من المستجوبين (50.0% يوافقون و40.0% يوافقون بشدة) باستخدام هذه الطريقة.

في المقابل، صرّح 6.0% من العينة بعدم الاعتماد على الإجازة كوسيلة لتقليل الضغط (2.0% لا يوافقون و4.0% لا يوافقون بشدة)، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالإجماع العام.

أما نسبة المحايدون فقد بلغت 4.0% فقط، وهو ما يعكس أن معظم الأفراد لديهم موقف واضح وثابت تجاه فعالية هذه الوسيلة في تقليل الضغط.

ضغوط العمل تؤثر على تواصل الفاعل مع الآخرين

ضغوط العمل تؤثر على تواصل الفاعل مع الآخرين	Fréquences	% du Total	% cumulés
وافق	19	38.0%	38.0%
وافق بشدة	13	26.0%	64.0%
لا اوافق	9	18.0%	82.0%
لا اوافق بشدة	3	6.0%	88.0%
محايد	6	12.0%	100.0%

توضح نتائج العينة أن نسبة معتبرة من المشاركين ترى أن ضغوط العمل تؤثر فعلاً على قدرتهم على التواصل الفاعل مع الآخرين، حيث عبّر 64.0% من المبحوثين عن موافقتهم (38.0% يوافقون و26.0% يوافقون بشدة) على هذه الفرضية.

في المقابل، صرّح 24.0% بعدم الموافقة (18.0% لا يوافقون و6.0% لا يوافقون بشدة)، وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، وتدل على أن هناك جزءاً من العينة لا يرى تأثيراً واضحاً للضغوط على تواصلهم.

أما الفئة المحايدة فبلغت نسبتها 12.0%، وهو ما يعكس تردد هذه الفئة أو عدم قدرتها على اتخاذ موقف محدد بهذا الشأن.

ضغوط العمل تقلل من قدرتي على اتخاذ قرارات سليمة

ضغوط العمل تقلل من قدرتي على اتخاذ قرارات سليمة	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	14	28.0%	28.0%
اوافق بشدة	14	28.0%	56.0%
لا اوافق	15	30.0%	86.0%
لا اوافق بشدة	3	6.0%	92.0%
محايد	4	8.0%	100.0%

تعكس نتائج هذا السؤال وجود تباين ملحوظ في آراء المبحوثين بخصوص تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرار. فقد صرّح 56.0% من المشاركين بموافقتهم على هذا التأثير (28.0% يوافقون و28.0% يوافقون بشدة)، مما يدل على أن أكثر من نصف العينة ترى أن ضغوط العمل تضعف من قدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة.

في المقابل، عبرت نسبة 36.0% عن عدم موافقتها (30.0% لا يوافقون و6.0% لا يوافقون بشدة)، ما يشير إلى أن هناك شريحة معتبرة من المشاركين ترى أن ضغوط العمل لا تؤثر على قراراتهم.

أما الفئة المحايدة فقد بلغت نسبتها 8.0%، وهي نسبة محدودة مقارنة بوضوح مواقف باقي المشاركين

أعاني من الإرهاق والتعب الدائم بسبب طبيعة العمل

أعاني من الإرهاق والتعب الدائم بسبب طبيعة العمل	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	20	40.0%	40.0%
اوافق بشدة	13	26.0%	66.0%
لا اوافق	9	18.0%	84.0%
لا اوافق بشدة	1	2.0%	86.0%
محايد	7	14.0%	100.0%

توضح النتائج أن شريحة كبيرة من المبحوثين تعاني من الإرهاق الناتج عن طبيعة العمل، حيث عبّر **66.0% من المشاركين عن معاناتهم (40.0% يوافقون و26.0% يوافقون بشدة)**، ما يعكس أثرًا واضحًا لطبيعة العمل في استنزاف الجهد البدني والذهني لدى غالبية العينة.

في المقابل، صرّح **20.0% من المجيبين بعدم معاناتهم (18.0% لا يوافقون و2.0% لا يوافقون بشدة)**، وهي نسبة أقل تعني أن قلة من الموظفين لا يشعرون بتعب دائم في العمل.

أما نسبة المحايدین فبلغت **14.0%**، وهي نسبة لا بأس بها تعبر عن غموض موقف هذه الفئة أو عدم قدرتها على تحديد مدى تأثير العمل على إرهاق

تؤثر الضغوط النفسية على جودة أدائي المهني

تؤثر الضغوط النفسية على جودة أدائي المهني	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	22	44.0%	44.0%
اوافق بشدة	14	28.0%	72.0%
اوافق بشدة, اوافق	1	2.0%	74.0%
لا اوافق	4	8.0%	82.0%
لا اوافق بشدة	3	6.0%	88.0%
محايد	5	10.0%	98.0%
محايد, لا اوافق	1	2.0%	100.0%

تشير نتائج الاستبيان إلى أن غالبية المشاركين يعتبرون أن الضغوط النفسية تؤثر سلبيًا على جودة أدائهم المهني، حيث عبّر ما نسبته **74.0%** عن موافقتهم على ذلك بدرجات متفاوتة (**44.0%** "أوافق"، **28.0%** "أوافق بشدة"، **2.0%** اختاروا "أوافق بشدة, أوافق").

في المقابل، يرى **14.0%** فقط أن الضغوط لا تؤثر على أدائهم (**8.0%** "لا أوافق"، **6.0%** "لا أوافق بشدة")، وهي نسبة محدودة مقارنة بنسبة الموافقين.

أما الفئة المحايدة فقد بلغت نسبتها 12.0%، تضم 10.0% اختاروا "محايد" و 2.0% جمعوا بين "محايد، لا أوافق"، ما يدل على وجود نسبة من الأفراد الذين لم يحسموا موقفهم تجاه تأثير الضغط على جودة الأداء.

أشعر بانخفاض في تركيزي أثناء العمل بسبب الضغط

أشعر بانخفاض في تركيزي أثناء العمل بسبب الضغط	Fréquences	% du Total	% cumulés
أوافق	25	50.0%	50.0%
أوافق بشدة	12	24.0%	74.0%
لا أوافق	2	4.0%	78.0%
لا أوافق بشدة	1	2.0%	80.0%
محايد	9	18.0%	98.0%
محايد، لا أوافق	1	2.0%	100.0%

يُظهر هذا الجدول أن أغلبية العينة المستجوبة تعاني من انخفاض في التركيز أثناء العمل نتيجة الضغط، حيث صرّح بذلك 74.0% من المشاركين (منهم 50.0% "يوافقون" و 24.0% "يوافقون بشدة").

في المقابل، عبرت أقلية لا تتجاوز 6.0% عن عدم شعورها بهذا التأثير (منها 4.0% "لا يوافقون" و 2.0% "لا يوافقون بشدة")، مما يشير إلى أن الضغوط النفسية لا تؤثر على التركيز لديهم أو أنهم يتعاملون معها بفعالية.

كما أبدى 20.0% من المشاركين موقفًا محايدًا أو غير محدد تجاه هذه المسألة (منهم 18.0% "محايد" و 2.0% جمعوا بين "محايد" و "لا أوافق")، ما قد يُفسّر إما بعدم وضوح أثر الضغط لديهم أو بتردد في التعبير عن رأي واضح.

تدخل الإدارة بشكل مفرط في تفاصيل العمل يزيد من الضغوط

تدخل الإدارة بشكل مفرط في تفاصيل العمل يزيد من الضغوط	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	16	32.0%	32.0%
اوافق بشدة	20	40.0%	72.0%
اوافق, محايد	1	2.0%	74.0%
لا اوافق بشدة	1	2.0%	76.0%
لا اوافق	4	8.0%	84.0%
محايد	8	16.0%	100.0%

تشير نتائج هذا العنصر إلى أن أغلبية أفراد العينة (72.0%) ترى أن التدخل المفرط من قبل الإدارة في تفاصيل العمل يساهم في زيادة الضغط في بيئة العمل، حيث عبّر عن ذلك 32.0% بـ "أوافق" و 40.0% بـ "أوافق بشدة".

في المقابل، عبّر 10.0% فقط من المشاركين عن عدم موافقتهم على هذا الطرح (8.0% "لا أوافق" و 2.0% "لا أوافق بشدة")، وهو ما يعكس وجود فئة صغيرة ترى أن تدخل الإدارة لا يزيد من الضغوط أو قد يكون له تأثير إيجابي في تنظيم العمل.

أما الفئة المترددة أو المحايدة فقد بلغت نسبتها 18.0% (منهم 16.0% "محايد" و 2.0% جمعوا بين "أوافق" و "محايد")، ما قد يدل على أن هذه الفئة لم تشعر بتأثير مباشر لهذا التدخل أو أنها لم تواجه مثل هذه المواقف بشكل متكرر.

ضييق الوقت لإنجاز المهام يسبب لي ضغطًا نفسيًا

ضييق الوقت لإنجاز المهام يسبب لي ضغطًا نفسيًا	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	21	42.0%	42.0%
اوافق بشدة	19	38.0%	80.0%
لا اوافق	4	8.0%	88.0%
محايد	6	12.0%	100.0%

تُظهر نتائج هذا البند أن غالبية أفراد العينة (80.0%) يشعرون بأن ضيق الوقت المتاح لإنجاز المهام يمثل مصدرًا رئيسيًا للضغط النفسي، حيث صرّح بذلك 42.0% من المشاركين بـ "أوافق" و38.0% بـ "أوافق بشدة".

أما نسبة المشاركين الذين لا يتفقون مع هذه العبارة فقد بلغت 8.0% فقط، وهو ما يشير إلى أن هناك قلة من الموظفين الذين لا يرون في عامل الوقت سببًا للضغط.

في حين بلغت نسبة المحايدین 12.0%، ما قد يعكس غياب وضوح أو تأثير مباشر لهذه المشكلة لديهم، أو اعتمادهم على تنظيم الوقت كحل شخصي يخفف من هذا الضغط.

ضييق الوقت لإنجاز المهام يسبب لي ضغطًا نفسيًا

ضييق الوقت لإنجاز المهام يسبب لي ضغطًا نفسيًا	Fréquences	% du Total	% cumulés
اوافق	21	42.0%	42.0%
اوافق بشدة	19	38.0%	80.0%
لااوافق	4	8.0%	88.0%
محايد	6	12.0%	100.0%

يتبين من الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين (80%) تعتقد أن ضيق الوقت في إنجاز المهام يشكل مصدرًا مهمًا للضغط النفسي لديهم، ما يعكس ربما حجم المهام الموكلة إليهم أو عدم كفاية الوقت المخصص لها. هذه النسبة تعكس وجود عبء زمني يضغط على الموظفين.

في المقابل، 8.0% فقط صرحوا بأنهم لا يوافقون على هذا الطرح، مما يدل على أن تأثير الوقت كعامل ضاغط ليس محسوسًا لديهم، ربما بسبب مهاراتهم في تنظيم الوقت أو طبيعة مهامهم الأقل تعقيدًا.

أما نسبة المحايدون (12.0%) فقد تعكس حالة من التردد أو عدم وضوح أثر الوقت على مستوى الضغط لديهم.

الخلاصة

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، من خلال التعرف على مصادر هذه الضغوط وانعكاسها على الجوانب النفسية والمهنية للعاملين داخل المؤسسة. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: "ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين؟"، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مختارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يعانون من ضغوط مهنية متعددة، أبرزها عبء العمل الزائد، ضيق الوقت، وتدخل الإدارة في تفاصيل المهام، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر على تركيزهم، جودة أدائهم، وقدرتهم على اتخاذ القرارات. كما تبين أن بعض العاملين يلجؤون إلى استراتيجيات لمواجهة هذه الضغوط، كتنظيم الوقت أو أخذ فترات راحة، غير أن فاعلية هذه الوسائل تختلف من فرد لآخر. وأظهرت الدراسة وجود فروق في استجابة الأفراد تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل، وتخفيف الأعباء، وتوفير الدعم النفسي والتكويني للعاملين، إضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرار وتعزيز وعيهم بأساليب التعامل مع الضغط المهني، لما لذلك من دور في تحسين الأداء وتحقيق التوازن النفسي داخل المؤسسة.

الخاتمة

تناولت هذه المذكرة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين:

- الفصل الأول: تناول الإطار النظري لضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين.
- الفصل الثاني: خصص لدراسة حالة لمؤسسة الضرائب ميناء مستغانم .

ومن خلال إنجاز هذا البحث، تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الفرضيات

- الفرضية الأولى: تبين من خلال تقييم مستوى ضغوط العمل في مؤسسة الضرائب (من حيث عبء العمل، الأجور، المكافآت، الهيكل التنظيمي) أن الضغوط تساهم بشكل كبير في التأثير السلبي على أداء العاملين، وهو ما يتوافق مع الفرضية الأولى.
- الفرضية الثانية: في ظل الضغوط الموجودة داخل المؤسسة، تبين أن أداء العاملين يركز على استغلال الفرص بشكل متواصل رغم التحديات، مما يوافق الفرضية الثانية.
- الفرضية الثالثة: تمثل الأجور والمكافآت العامل الرئيسي والدافع الإيجابي للعامل، في حين أن الأعباء الإضافية وساعات العمل الطويلة تؤثر سلباً على العامل وأدائه، مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

ثانياً: النتائج العامة

- تبين من نتائج الاستبيان أن ضغوط العمل في المؤسسة تمثل جزءاً هاماً من معوقات الأداء، ويمكن ربط ذلك بطبيعة العمل المعقدة داخل المؤسسة.
- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء اتضحت من خلال تقييم نظام الأجور والمكافآت، والذي يعتبر حافزاً يدفع العامل لبذل مجهود أكبر.
- أظهرت الدراسة وجود سوء تسيير بين إدارة المستخدمين والمصالح الإدارية الأخرى، وغياب التنسيق، مما يولد ضغوط عمل ويُنتج نظاماً غير عادل في الأجور والمكافآت.

ثالثاً: التوصيات المقترحة

1. فتح دورات تدريبية داخل وخارج المؤسسة لتطوير وتجديد أساليب العمل.
2. تحسين بيئة العمل الداخلية لتعزيز التواصل والراحة النفسية.
3. اعتماد أسلوب العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء.
4. تعديل الهيكل التنظيمي لتخفيف الضغوط على المناصب العليا.
5. تبني أساليب إدارية مرنة تساعد على تجاوز الضغوط.

6. الالتزام بالشفافية والموضوعية في تقييم أداء العاملين ومنح الأجور والمكافآت على أساس الكفاءة.
7. تنويع المهارات الوظيفية لدى الموظفين لتقوية ارتباطهم بالوظيفة.
8. تبني استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتقليل مستويات الضغط.
9. استغلال الآثار الإيجابية للضغط في تحفيز الابتكار ورفع الكفاءة لدى الموظفين.

خلاصة :

من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها عبر تحليل وتفسير الفرضيات، ثبت أن **ضغوط العمل تمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من قبل العاملين**، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإداري كحال البلديات. وتعتبر هذه الضغوط نتاجاً مباشراً لعدة ظروف داخلية تتعلق بطريقة تسيير الموارد البشرية وبيئة العمل الفيزيائية والتنظيمية.

وقد ركزت الدراسة على مصدرين رئيسيين لضغوط العمل، وهما:

- **أعباء العمل المفرطة**، المتمثلة في المهام الكثيرة، الروتين المهني، وضيق الوقت.
- **سوء بيئة العمل**، بما في ذلك ضعف البنية التحتية، الضوضاء، سوء الإنارة، التهوية، ونقص الوسائل والأدوات اللازمة.

وُجد أن العاملين في المؤسسة المدروسة (بلدية) يعانون من مستويات مرتفعة من التوتر والضغط، بسبب شعورهم بعدم التقدير، صعوبة الحصول على الإجازات، التمييز في المعاملة، وتجاهل احتياجاتهم الفردية، مما تسبب في:

- تدني معنوياتهم.
- غياب الحفزية.
- لجوء البعض إلى التغيب أو عدم الالتزام.
- ارتكاب أخطاء مهنية.
- بطء في الإنجاز، مما انعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة واستقرارها الوظيفي والإداري.

كل هذه النتائج تؤكد وجود علاقة سلبية قوية بين ضغوط العمل وأداء العاملين ورضاهم، وتدعو إلى ضرورة تدخل إداري فعال لإحداث تغيير جوهري في بيئة العمل وآليات التسيير الداخلي.

استنتاج عام :

من خلال النتائج المتواصل إليها، من تحليل و تفسير الفرضيات الفرعية نستطيع القول أن لضغوط العمل اثر سلبي على الموظف باعتبارها ظاهرة ناتجة عن الظروف الداخلية للمؤسسة، إذ تعددت مصادر ضغوط العمل و تم التركيز عن مصدرين رئيسيين تم تحديدهما من خلال الطالع عن عدد من الدراسات السابقة و التي ساعدت في تحديد كل أبعاد متغير ضغوط العمل و في دراستنا ركزنا على أعباء العمل و بيئة العمل السيئة الذي بدورهما يؤثر على حياة الأفراد العملية، فالأفراد العاملين يمثلون أهم عنصر في أي مؤسسة أو منظمة ووجود هذه الظروف تعيقهم عن تحقيق أدنى المتطلبات الوظيفية فالموظف يسعى دائما إشباع حاجاته و تطلعاته لتحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي، فرضا الأفراد عن بيئتهم الوظيفية له دور محوري في تحريك دافعيتهم نحو انجاز بالكفاءة المطلوبة مما يسمح بتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة حفاظا على توازنها و استمرارها، فما توصلنا إليه أن اغلب موظفي البلدية غير راضيين عن بيئة عملهم نظرا لكثرة الضوضاء و سوء الإنارة و التهوية بالإضافة إلى نقص الأدوات و التجهيزات أسباب خاصة بالمؤسسة و صعوبة الحصول على إجازات و التمييز في المعاملة كل هذا اثر على روحهم المعنوية و حماسة هم داخل المؤسسة ما ولد لديهم ضغوطات نفسية دفعت بهم إلى إظهار نوع من المقاومة كاستجابة لهذه الضغوط تمثلت في اللجوء إلى الغياب أو عدم إتقان العمل والانضباط، من جهة أخرى ما تم التوصل إليه وجود اثر واضح أعباء العمل كالمهام المتعددة و الروتين المهني، عدم تناسب الأجر مع حجم المهام و عدم حصولهم على أوقات راحة كافية في العمل كل هذا اثر على كفاءتهم داخل المؤسسة فالجهد الإضافي في التحكم في هذه الأعباء صعب إمكانية التوفيق بين قدراتهم و متطلبات العمل و يمكن ما لحظته من خلال حدوث أخطاء كثيرة داخل البلدية و بطئ سير العمل ما يولد مشاكل و يخل باستقرار المؤسسة، ما وجب على هذه الأخيرة تكثيف جهودها و إقامة مخططات جديدة لتخفيف حدة الضغوط و توفير البيئة الملائمة للقيام بالمهام بالشكل المطلوب، فالموظف يمثل الصورة السلبية و الإيجابية لها و بهذا نكون مؤيدين لا لتجاهين الذين أفادوا أن هناك عالقة سلبية بين ضغوط العمل و رضا و أداء العاملين داخل المؤسسة

الخاتمة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل من المواضيع التي اكتسبت أهمية في الوقت الحاضر، فهي من المواضيع التي تفتشت في المؤسسات المختلفة و خلفت مجموعة من النتائج و هنا يأتي دور الأخصائي الاجتماعي للكشف عن أهم الظروف المؤدية للضغوط و كيف تأثر هذه الظروف على أهم مكون من مكونات المؤسسة و المتمثل في الأفراد الذي يتوقف البناء التنظيمي عليهم من حيث النجاح أو الفشل فطبيعة العمل و بيئته في أي مؤسسة لها آثار على الموظفين فقد كان الهدف من دراستنا هو معرفة اثر ضغوط العمل على الموظف داخل المؤسسة و بالاعتماد على مجموعة من الأدوات تمكنا من خلالها جمع مختلف المعلومات و العمل على تفرغها و تفسيرها بهدف تحقيق الفرضية الرئيسية و المتمثلة في أن لضغوط العمل اثر سلبي على الموظفين، فنجاح المؤسسات اليوم يعتمد على استثمارها الجيد في المورد البشري برفع كفاءته و زيادة فعالية أداءه و ال يمكن تحقيق ذلك إلا إذا عملت المؤسسات على توفير البيئي المناسبة المتوافقة مع تطلعات و توقعات الموظفين لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي و وضع مخططات للتخفيف من أعباء العمل ما يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء

ثانيًا: الفرضيات

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الأولى: تؤثر أعباء العمل المتزايدة سلبيًا على كفاءة الموظف وأدائه.
2. الفرضية الثانية: سوء بيئة العمل (كالإضاءة، التهوية، والضوضاء) يساهم في تقليل رضا الموظف.
3. الفرضية الثالثة: عدم تناسب الأجر مع حجم العمل يؤدي إلى انخفاض الحافز الوظيفي.
4. الفرضية الرابعة: وجود تمييز إداري وعدم عدالة في المعاملة يرفع من مستويات الضغط النفسي لدى الموظفين.
5. الفرضية الخامسة: غياب الدعم الإداري ونقص وسائل الراحة يزيد من فرص الغياب وضعف الانضباط.

ثالثًا: الاقتراحات

استنادًا إلى ما سبق، نقترح ما يلي:

1. إعادة هيكلة العمل الإداري داخل المؤسسة لتوزيع المهام بشكل متوازن بين الموظفين وتقادي الإرهاق الوظيفي.

2. تحسين شروط العمل الفيزيائي (إضاءة، تهوية، تقليل الضوضاء) من خلال صيانة المرافق وتحديثها.
3. العمل على مراجعة نظام الأجور والحوافز بما يعكس الجهد المبذول ويحفز العاملين على الأداء الأفضل.
4. تنظيم برامج تدريب وتكوين مستمر لتحسين كفاءة الموظفين وتمكينهم من التعامل مع الضغط المهني.
5. إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بظروفهم المهنية، لتعزيز روح الانتماء والشعور بالقيمة.
6. توفير دعم نفسي واجتماعي داخل المؤسسة من خلال مرشدين اجتماعيين أو فرق دعم معنوي.

رابعاً: التوصيات

1. ضرورة إدراج إدارة ضغوط العمل كأولوية ضمن السياسات العامة للمؤسسة، من خلال استحداث مصلحة أو خلية خاصة تعنى بمتابعة صحة الموظف النفسية والمهنية.
2. اعتماد مبدأ الشفافية والعدالة في التسيير الإداري، لا سيما في ما يتعلق بمنح الإجازات والتقييمات السنوية والترقيات.
3. تنويع المهام وتخفيض حدة الروتين الإداري من خلال اعتماد أساليب عمل مرنة ومحفزة.
4. تحسين التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين بهدف خلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل.
5. إجراء تقييمات دورية لبيئة العمل من حيث جودتها وتأثيرها على الأداء العام، واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة عند الضرورة.
6. تعزيز ثقافة التقدير والتحفيز داخل المؤسسة سواء مادياً أو معنوياً، كتكريم الموظفين المتميزين وتقدير جهودهم.

أولاً: الكتب

1. العريان، عماد سلمان. *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل للنشر، 2005.
2. تاروق، عبيد فليح وعبد السيد. *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات العلمية*. دار المسيرة للنشر، 2005.
3. شعبان، علي حسن. *أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق*. المكتب الجامعي الحديث، 2002.
4. قاسم، عدوان ويعقوب، أحلام. *إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات*. دار الثقافة للنشر، 2009.
5. تركي الشافي، نزال حنيفة. *الإجهاد: مخبر التطبيقات النفسية والعربية*. دار الهدى للطباعة والنشر، 2006.
6. علي، حمدي. *سيكولوجيا الاتصال وضغوط العمل*. الطبعة الثانية، 2000.
7. جيرالد، جيرجيت وبيرن، روبن. *إدارة السلوك في المنظمات*. دار المريخ، الرياض، ص259.
8. خليل، محمد حسن. *قياس فعالية الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*. دار المسيرة للنشر، 2007.
9. فرج، عبد القادر. *علم النفس الصناعي والتطبيقي*. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

ثانياً: الرسائل الجامعية

4. ميد، عبد الكريم وهاكر، الشعبي. *العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل... جامعة الأزهر*، 2002.
5. حسني، إبراهيم. *أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية*. جامعة الشرق الأوسط، 2009.
6. علي بن حمد بن سليمان. *ضغوط العمل وآثارها على اتخاذ القرارات*. رسالة ماجستير، 2003.
7. مبارك بن نافع مبارك السويلمي. *ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود*. رسالة ماجستير، 2010.
8. سامي، شنت داوي وسعد عبد علي. *مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي*. مجلة التربية للعلوم الإنسانية، العدد 27.
9. أحمد، عمود خالد العلي. *أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية*. جامعة الشرق الأوسط، 2011.
10. نائلة، بنت فهد. *مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية*. رسالة ماجستير، 2005.

ثالثاً: دراسات أو تقارير منهجية

10. جبران، بن أحمد بن حمد جبران. *ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة الضغوط - مصادر ها ونتائجها وكيفية إدارتها*. معهد الإدارة العامة، الرياض، 19.