

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Taslawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان :

الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية

من إعداد الطالبات:

تحت إشراف الأستاذ:
محساس حسيبة

❖ دراجي سعيدة
❖ عليوات ياسمين
❖ رمضاني فتيحة

السنة الجامعية: 2020/2019

خطة المشروع

الإهداء
الشكر
مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة
أولا : الإشكالية
ثانيا : الفرضيات
ثالثا : أهمية الدراسة
رابعا : أهداف الدراسة
خامسا : أسباب اختيار الموضوع
سادسا : تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
سابعا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الضغوط المهنية
تمهيد
أولا : عناصر الضغوط
ثانيا : مراحل الضغوط المهنية
ثالثا : أنواع الضغوط المهنية
رابعا : مصادر الضغوط المهنية
خامسا : نماذج دراسة الضغوط المهنية
سادسا : نتائج و آثار الضغوط المهنية
سابعا : استراتيجيات التعامل مع الضغوط
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي
تمهيد

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي
ثانياً : أبعاد الأداء الوظيفي
ثالثاً : معايير الأداء الوظيفي
رابعاً : أنواع الأداء الوظيفي
خامساً : أسس الأداء الوظيفي
سادساً : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
سابعاً : تخطيط الأداء الوظيفي
ثامناً : تشخيص الأداء الوظيفي
تاسعاً : تقييم الأداء الوظيفي
عاشراً : أسباب ضعف الأداء الوظيفي
إحدى عشر : إجراءات تحبيب و تطوير الأداء الوظيفي
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
تمهيد
أولاً : منهج الدراسة
ثانياً : مجتمع و عينة الدراسة
ثالثاً : حدود الدراسة
رابعاً : أدوات الدراسة
خاتمة
قائمة المراجع

الشكر :

أولاً و قبل كل شيء نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله و عظمته فهو الذي وفقنا على إكمال هذه
المذكرة

نصلي و نسلم على الرسول صلاة كثيرا كما يحبها الله و يرضه .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة كل باسمه و كل بمقامه فنقول لهم كنتم خير عون لنا
بتقديمكم لنا كافة المساعدات و النصائح الهادفة و نخص بالشكر الأستاذة المشرفة محساس
حسيبة فنقول لها أدامك الله سندا و عوناً لجميع الطلبة و حفظك من كل سوء

و لا ننسى العنصر المهم في هذه الحياة و هم الوالدين الكريمين اللذان كان معنا في جميع أوقاتنا
و دعائهما بالنجاح لنا فلولاهما لما وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم .

الإهداء

نهدي ثمرة جهودنا هذه إلى الوالدين الكريمين أطال الله عزوجل عمرهما و إلى جميع العائلة كل باسمه و كل بمقامه و إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي في الابتدائي وصولا إلى الجامعة أيضا إلى كل أصدقائنا داخل و خارج الجامعة و إلى أزواجنا المستقبلية و الى كل واحد شجعنا حفزنا على إكمال هذه المذكرة

سعيدة

الإهداء

نهدي ثمرة جهودنا هذه إلى الوالدين الكريمين أطال الله عزوجل عمرهما و إلى جميع العائلة كل باسمه و كل بمقامه و إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي في الابتدائي وصولا إلى الجامعة أيضا إلى كل أصدقائنا داخل و خارج الجامعة و إلى أزواجنا المستقبلية و الى كل واحد شجعنا حفزنا على إكمال هذه المذكرة

ياسمين

الإهداء

نهدي ثمرة جهودنا هذه إلى الوالدين الكريمين أطال الله عزوجل عمرهما و إلى جميع العائلة كل باسمه و كل بمقامه و إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي في الابتدائي وصولا إلى الجامعة أيضا إلى كل أصدقائنا داخل و خارج الجامعة و إلى أزواجنا المستقبلية و الى كل واحد شجعنا حفزنا على إكمال هذه المذكرة

فتيحة

مقدمة

مقدمة :

إن ظاهرة الضغوط تعتبر ظاهرة إنسانية قديمة وجدت مع وجود الإنسان نقول الله تعالى: (لقد خلقنا الإنسان في كبد) (سورة البلد: الآية 4)، إلا أن الاهتمام بها بوصفها مجالاً للدراسة هو الذي يمكن أن يطلق عليه الحداثة، لتغير سمات المجتمعات في الوقت الراهن بسبب تعقد حياة العصر الحديث، والكشف عن وجود تغيرات فيزيولوجية مرتبطة بردود أفعال الجسم اتجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الإنسان وما يصيبه من أمراض بدنية و نفسية .

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن ما يتعرض له العمال غالباً من ضغوط في مكان عملهم لا تؤثر فقط على حالتهم الصحية النفسية بل يتعدى ذلك إلى مستويات أدائهم لعملهم .

ولهذا بدأت الدراسات في هذا المجال تتجه نحو التعرف الى

اتجاهات العاملين و مشاعرهم و بذلك اخذ يفسر كثيراً من ردود أفعال العاملين الغير مرغوب فيها كارتفاع معدل الغياب و ضعف الأداء و غيرها ... الخ ، حيث اعتبرت هذه الأفعال و السلوكيات أن لها علاقة بخفض العمل الناتج عن العبء الزائد في العمل مما يؤدي إلى الشعور السريع بالإجهاد و الملل من العمل .

لأن الاهتمام الفعلي من طرف الحكومات ظهر بشكل واضح مع الإحصائيات التي بدأت ترصد خطر ضغوط العمل على صحة الفرد و مع أهمية موضوع الضغوط المهنية و علاقتها بالجوانب الصحية و النفسية و السلوكية للفرد .

ومن هنا تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع (04) فصول عالجت هذا الموضوع .

ففي الفصل الأول تم التطرق

الإطار المفاهيمي للدراسة من إشكالية و فرضيات و أهمية و أهداف و أسباب اختيار الموضوع و كذلك تطرقنا إلى تحديد المفاهيم و اشرنا كذلك إلى الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني و الذي هو بعنوان " الضغوط المهنية " حيث تم تناول في هذا الفصل كل من عناصر الضغوط و أنواعها ، مصادرها ، نتائجها و اشرنا كذلك إلى مختلف استراتيجيات التعامل معها .

و الفصل الثالث المعنون بـ " الأداء الوظيفي " تضمن الأداء ، أبعاده ، أنواعه و معايير و العوامل المؤثرة عليه كما اشرنا كذلك في هذا الفصل إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي و اشرنا كذلك إلى أسس الأداء .

وفي الفصل الرابع و الذي هو بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تضمن هذا الفصل منهج الدراسة عينة الدراسة إضافة إلى الأدوات التي تم استعمالها في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة من ملاحظة و مقابلة..... الخ .

الفصل الأول :

الجانب النظري .

الإطار المفاهيمي للدراسة .

أول : الإشكالية .

ثانيا : فرضيات الدراسة .

ثالثا : أهمية الدراسة .

رابعا : أهداف الدراسة .

خامسا : أسباب اختيار الموضوع .

سادسا : تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة .

سابعا : الدراسات السابقة

عنوان المذكرة

الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية .

الفصل الأول :

الإشكالية :

تتسم بيئة العمل في حياتنا المعاصرة بسمات و معالم فرضت على العامل أن ينتج أكثر و أن يعمل لوقت طويل دون مراعاة للمجهودات التي بذلها العامل حيث أدى ذلك إلى تعرض العاملون لمستويات مختلفة من الضغوطات و التوترات التي لها تأثير على المدى البعيد لا أكثر مما هو على المدى القريب و كل ذلك له نتائج و آثار سلبية على نفسية و صحة العامل و صفاءه البدني و الذهني كل ذلك يسبب له ضغوطات تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى الآخر نتيجة المواقف و الظروف العديدة التي يتعرضون لها و ما يصاحبها من القلق و الإحباط و التوتر مما يؤثر على حالتهم الصحية و النفسية و كذا حتى على العلاقات الاجتماعية مما يؤثر سلبا على مستوى أدائهم في العمل و مواقفهم اتجاه عملهم و منظماتهم .

و تعتبر الضغوط المهنية من ابرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة العمل مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق ، الإحباط ، القلق و مشاعر التوتر و غيرها .

وتعتبر مؤسسة الحماية المدنية من ضمن المؤسسات التي تتعرض في عملها لمصادر متعددة من الضغوطات و ذلك نظرا لطبيعة أعمالهم و خطورتها و التي تتطلب اخذ الحيطة و الحذر و الانتباه المستمر خصوصا عندما تزداد الأعباء و المسؤوليات وهذا ما يؤثر في نفسية العمال و يعرقل سعيه نحو تحقيق أهدافه و التفوق في انجاز المهام مما يقلل من مستوى أدائه وهذا التأثير يخلق نتائج سلبية سواء على الفرد أو المنظمة على حد سواء .

لذا فان في دراستنا سنتناول تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية لولاية البويرة و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي : هل تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بالبويرة ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل يؤثر المناخ التنظيمي على إرادة و قدرة العامل على الأداء ؟
- هل يؤثر عبء العمل على انجاز العمل بدقة و بأكمل وجه ؟

ثانيا : الفرضيات :

الفرضية العامة :

- تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بالبويرة .

الفرضيات الجزئية:

- يؤثر المناخ التنظيمي على إرادة و قدرة العامل على الأداء .
- يؤثر عبء العمل على انجاز العمل بدقة و بأكمل وجه .

ثالثا : أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

* الكشف على الظروف التي يؤدي فيها العامل مهامه و ذلك لتحديد الظروف المباشرة التي تتسبب في الضغط المهني .

* الكشف عن العلاقة الموجودة بين الضغط المهني و الأداء الوظيفي من خلال محاولة إيجاد حلول منطقية و اقتراحات للتقليل من الضغوطات و كيفية التعامل معها .

* توجيه جميع أنظار المسؤولين و المدراء للتعامل مع الضغوطات و محاولة التغلب أو الحد منها لزيادة فعالية الأداء للموظفين و كذلك زيادة مستوى إنتاجيتهم بشكل اكبر .

الفصل الأول

رابعاً : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة على ما يلي :

* إلقاء الضوء و التعرف على مصادر الضغوط المهنية في مركز الحماية المدنية .

* التعرف على الضغط الذي يعاني منه عمال الحماية المدنية .

* تحديد مقدار و تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي .

* الكشف و التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية و الأداء الوظيفي .

* محاولة اقتراح و إعطاء بعض التوصيات للتخفيف من حدة الضغوطات المهنية و معالجتها

مهما كان الثمن و محاولة التعامل معها .

خامسا : أسباب اختيار الموضوع المراد دراسته :

يعود اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب منها :

* محاولة الوصول إلى بعض الحقائق التي تمكننا من تحليل الواقع المعاكس للعامل في بيئة العمل .

* الكشف عن مختلف الأسباب التي أدت إلى هذا الواقع .

* تقديم المزيد من الدراسات و الأبحاث حول هذا الموضوع الهام و الغامض جداً .

سادسا : تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة :

الجانب النظري :

تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة :

الفصل الأول

أولا : مفهوم الضغوط المهنية :

* التعريف اللغوي :

- الضغط : يعني الاضطراب و القهر (عثمان ، 2009 ، 18) .

- كلمة ضغوط : تعني توتر يحدث للفرد أو للأعضاء الجسم (خضير ، 2009 ، 277)

* التعريف الاصطلاحي :

مفهوم الضغوط المهنية: إذا يعرف على انه عبارة عن حالة تنتج عن تفاعل بين الفرد و البيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص .

- يعرفه Rice: (بما انه مجموعة من متطلبات المهنة حيث أنها تتجاوز قدرات الموظف على التعامل معها و مواجهتها بشكل فعال) (الختاتنة ، 2012 ، 90) .

- التعريف الإجرائي : هي مجموعة من المشاكل و التوترات النفسية التي تصيب الفرد في بيئة العمل بسبب عدم التوافق و المواءمة بين قدرات و إمكانيات الفرد و متطلبات ذلك العمل .

ثانيا : مفهوم الأداء الوظيفي :

1 - الأداء الوظيفي :

التعريف اللغوي : من معاجم اللغة نجد أن الأداء يحتاج للعمل و العمل يحتاج الشئ بمعنى قام بعمله و بتوصله .

- التعريف الاصطلاحي :

- الأداء هو تنفيذ أمر أو عمل مما اسند لشخص أو مجموعة أشخاص معينة و ذلك بهدف تنفيذه و القيام به (بو الشرش 2015، ص 83)

- الأداء بمفهوم مختصر هو انجاز هدف أو أهداف مؤسسة (بلوط - 2002 ، ص 360) .

حسب بعض العلماء :

- تعريف توماس : (يعني تفاعل بين السلوك و الانجاز بحيث أن النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس) (بو الشرش 2015 ، ص83، 85) .

و يتضح من التعاريف السابقة أنالأداء الوظيفي قد تعددت تعاريفه و ذلك لتعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال و بالرغم من وجود هذه الاختلافات بين الباحثين الآن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف هي :

الموظف : وما يمتلكه من مهارات قدرات ، معارف ، قيم ، دوافع .

الوظيفة : وهي تشمل كل من المتطلبات و التحديات و ما تحويه و تقدمه من فرص عمل .

الموقف : ما تتصف به البيئة التنظيمية تتمثل في مناخ ، العمل ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي (التتميان 2003 ، ص 38) .

التعريف الاجزائي : الأداء هو ذلك النشاط الذي يبذله العامل في القيام بعمله سواء كان عضليا أو فكريا و يحدث هذا السلوك بكفاءة و فعالية يتم من خلاله تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

سادسا : الدراسة السابقة :

دراسة سعود محمد النمر : (1994) "العنوان دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل القطاعين العام و الخاص في المملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة لتحقيق ":

التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد و أهم المصادر المسببة لها و أهمالآثار الناجمة عنها حيث اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين السعوديين وغير السعوديين حيث تم اختيارهم عشوائي و تمثلت هذه العينة في خمسمائة عامل و استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات حيث توصلت إلى وجود فروق بين أفراد العينة في مستوى ضغوط العمل و توصلت هذه الدراسة إلىأن الفئة الأقل في العمر هي الأكثر تعرض لضغوط (سعود محمد النمر : دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام و الخاص بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 16 -العدد 2 ، عمان ، ص 58).

ثانيا : دراسة حنان عبد الرحيم الاحمدي (2002) :

تحت عنوان ضغوط العمل لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية و الخاصة في مدينة الرياض إذ هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى الأطباء و ذلك عن طريق توضيح ماهية ضغوط العمل و الآثار المترتبة عنها اتبعت الباحثة المنهج الوصفي إذ تم اختيار أفراد العينة عشوائيا حيث تم استقصاء عينة مكونة من 900 مئة طبيب في 7 مستشفيات و 3 مستشفيات خاصة بنسبة 16% من إجمالي الأطباء في مدينة الرياض .

وقد الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات و قيس المتغيرات و النتائج المتوصلة في هذه الدراسة وهي :

- وجود بعض الأعراض الجسمية بدرجات متوسطة بعض أفراد عينة الدراسة بلغت حوالي 41 % أحيانا و بدرجة عالية لدى نسبة منه تصل 31 % منه .

- وجود أعراض نفسية بدرجة تصل أحيانا إلى 25 % من إجمالي العينة بينه تنتشر الأعراض النفسية بدرجة عالية لدى 25 % من أفراد العينة مما يعد هذا الأخير مؤثرا على ارتفاع مستوى الضغوط.(حنان عبد الرحيم الأحمدى : ضغوط العمل لدى الأطباء ، المصادر و الأعراض ، مركز البحوث ، الرياض ، السعودية ، 2002)

دراسة شحان عبد الحميد (2006/2007) : (بعنوان علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السيكوسوماتية أجريت هذه الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية المسيلة وهي دراسة ميدانية تدور اشكالياتها حول طبيعة العلاقة بين الضغط المهني و الاضطرابات السيكوسوماتية الهدف منها هو تحديد طبيعة العلاقة بين الضغط المهني و الاضطرابات النفسية و المهنية).

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو الوصفي و تمثلت عينة الدراسة في 342 فرد مختارة بصفة عشوائية وهي تعادل (11.33 % من المجتمع الأصلي وقد استخدمت مجموعة من الأدوات في الدراسة المقابلات و مقياس الضغط المهني أما النتائج المتوصلة من هذه الدراسة فهي إثبات وجود علاقة بين الضغوط و المصادر العلائقية و الاضطرابات السيكوسوماتية وكما أظهرت كذلك وجود تكرار للمصادر العلائقية لضغط المهني و بالتالي كان الارتباط موجبا بين الضغط و

الاضطرابات (عبد الحميد شحام : علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات النفسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونية ، جامعة محمد خير بسكرة ، الجزائر 2006 ، 2007 ، ص 11)

الدراسات المشابهة :

الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية للوحدة الرئيسية بسكرة ،
لعثمان مريم 2009 -2010 ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، تخصص علم النفس ،
جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة الجزائر هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين
الضغوط المهنية دافعية لانجاز لدى أعوان الحماية المدنية و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي

- الفرضية العامة : وجود علاقة رابطة بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أعوان الحماية

- الفرضية الجزئية 01 : كلما قل الضغط زاد دافع النجاح .

- الفرضية الجزئية 02 : كلما زاد الضغط زاد دافع تجنب الفشل .

- الفرضية الصفرية العامة : لا تتغير المتغير الديمغرافي على مستوى الضغط المهني .

- الفرضية الجزئية : متغير السن لا يؤثر على مستوى الضغط .

الفرضية الصفرية الجزئية 02 : متغير سنوات الخبرة لا يؤثر على الضغط و تضمن مجتمع

الدراسة لأعوان الحماية المقدر عدده 129 إذ تم اختيار عينة عشوائية اتخذ فيها الذكور و استبعد

الإناث لقلة عددهم ليصبح عددهم 100 وقد استخدمت الاستمارة لجمع المعلومات و نتائج

الدراسات كانت كالتالي :

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من الضغط المهني و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية .

- متغير السن لا يؤثر على مستوى الضغوط المهنية و كذلك لا يؤثر متغير سنوات الخبرة على مستوى الضغط المهني .

الدراسة المطابقة :

ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة النجاح بينابلس دراسة لماجدة مصري ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال ، جامعة النجاح ، دولة فلسطين و كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مبدي الضغوط المهنية التي يتعرض لها العامل في جامعة النجاح الوطنية و تأثيرها على أدائها الوظيفي و ذلك من خلال طرح فرضيات التالية :

- هل هناك علاقة رابطة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الضغوط الوظيفية ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الضغوط الوظيفية تعز لمتغير الجنس .

و تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين العاملين بتلك الجامعة من إداريين و غيرهم تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الطبقين و ذلك لوجود اختلاف في خصائص مفردات مجتمع الدراسة ،

استعملت الاستبانة لجمع المعلومات في هذه الدراسة و إتباع المنهج الوظيفي التحليلي حيث كانت

النتائج كالتالي :

* و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية و الأداء الوظيفي .

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعز لمتغير النشاط .

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعز لمتغير نوع النشاط .

* ضغط العمل الذي يتعرض له العامل مقبول نسبيا و لكن له اثر كبير في أدائه .

* نجد أن لدى الموظفين نوع من عدم الاستقرار الوظيفي و ذلك لعدم شعورهم بالأمان الوظيفي

ص 16، 17، 18

الفصل الثاني

المتغير الأول

الفصل الثاني : الضغوط المهنية

* تمهيد .

أولاً: مفهوم الضغوط المهنية

ثانيا : عناصر الضغوط المهنية .

ثالثا : مراحل الضغوط المهنية .

رابعا : أنواع الضغوط المهنية .

خامسا : مصادر الضغوط المهنية .

سادسا : نماذج و نظريات الضغوط المهنية .

سابعا : نتائج و آثار الضغوط المهنية .

ثامنا : أساليب الضغوط المهنية

* خلاصة .

تمهيد :

عندما نتحدث عن الضغوط المهنية ، فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ تاريخ وجوده على سطح الأرض فقد وجد أصلا ليعمل وهذا العمل مازال لحد الآن مصدرا للشقاء و قد ترتب عن هذا العمل و ما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر و الصعوبات و التحديات التي كانت سببا حقيقيا في هذه الضغوطات(عبد الرحمان بن احمد بن محمد فيحان ، ضغوط العمل ، منهج شامل

لدراسة الضغوط مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، ، الرياض ص32)

1) -تعريف الضغوط المهنية :

1- 1 : التعريف اللغوي :

الضغط stress : مشتق من الفعل اللاتيني stringers الذي يعني ضيق ، شدة¹ - (شحاتة حسين ،

زينب النجار ، معجم المصطلحات التربوية و النفسية ، الدار العصرية اللبنانية ، لبنان ، 2003 ص 208)

الضغط : القهر الاضطراب بمعنى الشدة و المشقة فتبيحة بن زروال العنف كمظهر من مظاهر الإجهاد ، العنف و

المجتمع ، مداخل معرفية متعددة أعمال الملتقى الدولي الأول ، مارس 2003

1- 2 : التعريف الاصطلاحي :

يعرف لازاروس و كوهين (la zarus wdcahen) (الضغوط على أنها الأحداث التي تتحدى

الفرد و تتطلب التكيف الفيزيولوجي أو المعرفي أو السلوكي -)جمعية سيد يوسف ، إدارة ضغوط العمل ، نموذج

التدريبي و الممارسة 2004 ، القاهرة ، مصر ص99)

الضغوط هي حالة توتر في الجوانب الانفعالية للفرد و في عملية تفكيرية وفي هذه حالة تؤثر

على نحوه السلبي في تفكير الافراد و في سلوكياتهم وفي حالتهم الصحية (- حافظ فرج احمد ، قضايا

ادارية معاصرة ، عالم الكتب و النشر و التوزيع 2007 ، القاهرة ، مصر ص 20)

التعريف إجرائيا :

الضغوط هي حالة تصيب الفرد نتيجة عدم توافقه مع محيط عمله لتعرضه لمثيرات تفوق طاقته و

ينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية و السلوكية .

(2) - عناصر الضغوط المهنية :

توجد عدة عناصر متداخلة للضغوط المهنية و التي حددها سيزلاقي و "والاس" في ثلاثة عناصر

أساسية هي : المثير و الاستجابة و التفاعل (سيزالقي "والاس" ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد السلوك التنظيمي و الاداء

، معهد الإدارة العامة الرياض ، السعودية 1991 ، ص 180 .).

أولاً : عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط ة قد

يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد .

ثانياً : عنصر الاستجابة : يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية و النفسية و السلوكية

مثل : القلق و التوتر ، الإحباط و غيرها .

ثالثاً : عنصر التفاعل : وهو التفاعل بين العوامل المثيرة و العوامل المنتجة (صلاح الدين عبد الباقي

السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية ، 2004 ، الإسكندرية ، مصر ص 337 .).

الشكل التالي يوضح : عناصر الضغوط المهنية :

المثير الاستجابة التفاعل

(رد فعل)

* العوامل المثيرة

* القلق

* البيئة

* العوامل المستجبة

* التوتر

* المنظمة

* الفرد

* الإحباط

ثالثاً : مراحل الضغوط المهنية :

(أ) - مرحلة التعرض للضغوط : يطلق عليها مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بالخطر و تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء داخلي أو خارجي .

و يمكن القول أن المثير هو سبب حدوث الضغط عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة
يترتب عنها بعض المظاهر لهذه الضغوط من أهمها :

* زيادة ضربات القلب

* الأرق

* توتر الأعصاب

* الاستهداف للحوادث

(ب) - مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط) : تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع هذه التغيرات و يأخذ رد الفعل احد الاتجاهين أما بالمواجهة أو الهروب و ذلك في محاولة التغلب عليها و التخلص منها و

بالتالي يعود الفرد إلى حالة التوازن و إذا لم ينجح فينتقل إلى المرحلة الثانية و قد يكون تعرض بالفعل إلى هذه الضغوط.(محمد إسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، 2009 ص 44).

ج) - مرحلة المقاومة و محاولات التكيف: عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من أجل رفع نسبة الكولسترول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة ، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل و مقاومة أي تدهور و محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في الأمر فقد تزداد العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينقل إلى المرحلة التالية .

د) - مرحلة التعب و الإنهاك : ينتقل الفرد في هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغط باستمرار و لفترة زمنية طويلة جدا حيث يصاب بالتعب و الإنهاك نتيجة تكرار المقاومة لهذه الضغوطات و من أهم المظاهر و الآثار ما يلي :

* انخفاض معدلات الانجاز

* التفكير في الانفصال عن الوظيفة .

* الإصابة بأمراض نفسية عديدة منها : الاكتئاب ، النسيان ، اللامبالاة ... الخ .

* الإصابة بأمراض عضوية منها : ضغط الدم ، السكر و غيرها(محمد اسماعيل بلال ، نفس المرجع السابق

ص 46).

رابعاً : أنواع الضغوط المهنية :

حاول الباحثون في موضوع الضغوط تقسيمها إلى أنواع و ذلك حسب عدة معايير و المعايير الأكثر شيوعا تصنف الى نوعين ضغوط ايجابية و ضغوط سلبية ، وقد ميزها ترسيلي selly الى نوعين من الضغوط هما :

(أ) * ضغط ايجابي : " **Eustress** " : هذا الضغط يعتبر حافزا للفرد نحو الأداء الأفضل و ليساعده على تنمية الثقة بالنفس و الإبداع .

(ب) * ضغط سلبي : " **Distress** " و هو الصورة المدمرة للضغوط و يؤدي الى اختلال وظيفي في تكيف الكائن (محمد حسين محمد حمادات السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر ، عمان الأردن 2007 ص 167) حيث تؤثر على صحته الجسدية و النفسية و هذا ما يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواءا المعرفية أو النفسية الأمر الذي يؤدي الى ضعف في الأداء (ماجدة بهاء الدين السيد مجيد ، الضغط النفسي و مشكلاته و اثره على الصحة النفسية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ص 115)

بالإضافة الى عدة انواع لكن ابرز نوعين هما : الضغوط السلبية و الضغوط الايجابية .

خامسا : مصادر الضغوط المهنية : يميز حصر مصادر الضغوط المهنية إلى جانبين رئيسيين هما :

1- مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالفرد :

تختلف استجابة الأفراد للضغوط و ذلك بحسب السمات و الخصائص المميزة لكل فرد ، فمن الممكن أن يتعرض الأشخاص إلى نفس الضغوط ومع ذلك لا يكون الأثر واحدا و توضح هذه الدراسة مجموعة من المصادر الفرد المرتبطة بالفرد وهي على النحو التالي :

1 - 1 : مفهوم الذات : هي تكوين معرفي موحد و متعلم للمدركات الشعورية و التصورات و التعميمات الخاصة بالذات يبلوره الفرد و يعتبره تعريفا نفسيا لذاته .

و يتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المشقة المحددة للعناصر المختلفة الداخلية و الخارجية و تشمل على العناصر التالية :

(أ) * المدركات و المتصورات التي تحدد خصائص الذات كما تنعكس إجرائيا في وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو " الذات المدركة " .

(ب) * المدركات و التصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون " الذات المثالية "

(ج) * أن نظرة الفرد لذاته تحدد بشكل رئيسي إمكانية تفرسه للضغوط من عدمه و إذا كانت تلك النظرة تمثل شعورا سلبيا اتجاه ذاته فهذا يزيد من احتمال وقوعه تحد تأثير الضغوط بشكل كبير .

د) * أما إذا كانت تلك النظرة تعبر عن شعور ايجابي اتجاه ذاته فهذا يعني تفهم الفرد لذاته و ثقته و تقديره لها عالية و بالتالي يقل احتمال تعرضه للضغوط .(عبد الحافظ سلامة : علم النفس الاجتماعي ، عمان ، الأردن ص 53)

1 - 2 : نمط الشخصية : يعرفها عمار كشرود في معجمه بأنها تشير إلى الخصائص و السمات التي تتوافر في تركيب بنيان و كيان الشخص.(عمار الطيب كشرود : معجم مصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي و الإدارة ، ليبيا،دار الكتب الوطنية ، 1994 ، ص : 266)

و يمكن تصنيف الأفراد إلى نمطين من أنماط الشخصية : الأول هو أكثر قابلية للضغوط بسبب رغبته في انجاز اكبر عدد من المهام في اقصر وقت ممكن و المبالغة في طموحاته و كأنه يسابق الزمن و يعرف بالنمط

أما النمط الثاني فهو يعكس النمط الأول : يتميز بالثقة و الهدوء و كذا اخذ الأمور ببساطة و اخذ الوقت في التعامل مع الأمور و مواجهتها (علي حمدي : سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل ، ص 173)

1 - 3 : مركز التحكم في الأحداث : يتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه و سيطرته على الأحداث المحيطة به و الفرد الذي يتصف بأنه داخلي يعتقد بأنه أكثر تحملا في الأحداث من حوله بينما نمط مركز التحكم الخارجي يعتقد بأنه ما يحدث له خارج عن نطاق سيطرته.(علي حمدي :سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل، ص 174)

و يعتبر مركز التحكم احد أبعاد الشخصية التي وضعها روتر " Roter " 1966 حيث أشار إلى انه من الممكن أن يتفاوت مركز التحكم لدى الأفراد بين درجة عالية من السيطرة الداخلية و درجة عالية من السيطرة الخارجية.(عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان ، مرجع سابق ص 113 .)

و تشير النتائج بعض الدراسات أنالأفرادأصحاب مركز التحكم الداخلي هو اقدر تحملا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم و أنهم اقل قلقا و اقل معاناة من الضغط المهني ، بينما الأفراد أصحاب التحكم الخارجي يميزون بارتفاع مستوى القلق و العدوانية و أكثر معاناة من الضغوط باعتقادهم أن ما يحدث لهم من مواقف هو نتيجة عوامل خارجية لا يمكنهم السيطرة عليها.(عبد الغفار حنفي و آخرون ، مرجع سابق ص 188)

1 - 4 : عبي الدور: و يقصد به أن يكون للفرد عبء عمل أكثر من قدراته أو النطاق المخصص له للعمل بحيث يتسبب ذلك في فرض ضغوط عليه ا وان يكون عبء العمل اقل من قدراته و طاقاته فتسبب ذلك في شعوره بالملل و عدم الارتياح فعبء الدور يكون بإحدى الصور التالية : زيادة عمل كمي مرتبط بكثرة الأعمال و آخر نوعي مرتبط بعدم توفر القدرات و المهارات اللازمة لأدائه أو تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو الناحية النوعية لان ذلك استهانة بقدراته و إمكانياته.(جيرلاند ، روبرت بارون : تفريق و مراجعة رفاعي محمد رفاعي : ادارة السلوك في المنظمات : دار المريخ للنشر ، ب ط 2004 ، 280 .)

1-5 : صراع الدور : يحدث أن كان هناك تعارض بين متطلبات الدور فعندما يتعرض الفرد لوقف يفرض عليه متطلبات متعارضة ، كان يتطلب وظيفة للعمل لساعات طويلة أو السفر مسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع دوره بوصفه زوجا أوأبا فانه حينئذ يعاني من صراع الدور الذي يتولد عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في أن واحد يقع تحتها الفرد سواءا من رئيسه أو زميله في العمل أو مرؤوسيه بحيث يتعرض مجارات الفرد لمجموعة التوقعات المتصلة بالعمل من

مجاراة مجموعة أخرى من التوقعات ، بينما يؤدي ذلك إلى حدوث صراع الدور بالنسبة لهذا الفرد

. (محمد حسين محمد حمادات ، مرجع سابق ص 173)

وقد تتعد ادوار الفرد الواحد تبعا لهذا لعدة ادوار أهمها :

أ - دوره كزوج

ب - دوره كموظف أو عامل

ج - دوره كاب

د - دوره كرب أسرة . (صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 299)

1-6 : غموض الدور : يقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل و ذلك

عند غياب المعلومات الكافية أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة او عندما تكون الأهداف المراد

تحقيقها غير واضحة أو عندما لا تتناسب توقعات الدور بالمسؤوليات المرتبطة به ، وهو ما يعرف

بالتوقعات غير الواقعية تجاه دور معين و التي تولد لدى العامل فكرة غير مطابقة عن ما كان

ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور - (نوال حماداش : قراءة في بعض المصادر التنظيمية الإجهاد المهني ، مجلة العلوم الإنسانية ،

العدد 21 ، جوان 2004 ، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر ، ص 29 .)

و يمكن ان يوجد الغموض في اي من المجالات التالية : مسؤوليات الفرد ، قواعد و مصادر

السلطة ، التغييرات التنظيمية و هناك احتمال اكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة و كثيرة

الحجم ، يحدث غموض الدور عنها :

أ - تحدث تغيرات تكنولوجية .

ب - تغيير أحداث أفراد العمل .

ج - وجود نقص في المعلومات آتية من الإدارة العليا .

د - إخفاء المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث كأسلوب لمضايقة

المشرف غير المفضل بالنسبة إليهم.(رواية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعة ، 2003 ، الإسكندرية ، مصر ، ص 403 .)

1-7 : المسؤولية اتجاه الآخرين : تعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا معقدا تقوم على أساس

التفاعل بين أفرادها سواء بشكل رسمي أو غير رسمي و لذا فانه من الممكن أن ينشأ عن هذا

التفاعل العديد من مسببات الضغوط بالنظر إلى اختلاف الأفراد المنتمين إليها من حيث عاداتهم

و قيمهم و كذا مستويات تعليمهم و أجناسهم و غير ذلك هذه المسببات تصنع المسؤولين عنهم

تحت تأثير ضغوط فيما يخص التعامل معهم و تحفيزهم و مكافأتهم و عقابهم و الاستماع إلى

الشكاوي و الفصل فيها و غيرها من عوامل التفاعل (جهاد بن محمد الرشيد : إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل

: رسالة ماجستير غير منشورة 2003 ، جامعة داف العربية ، العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ص 52 ، 53)

المصادر التنظيمية للضغوط المهنية : و يقصد بها كل المصادر التنظيمية المرتبطة بمحيط

العمل أو بالعمل نفسه و التي يتعرض لها الفرد ومن أهم هذه المصادر ما يلي :

2- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات : يولي الباحثون أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات حيث

تعتبر عملية جوهرية فيما يخص تسيير المنظمة .(عبد الرحمان الهيجان : مرج سابق ، ص 182)

حيث يطلع المدراء باتخاذ القرارات أي أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات

التي تقع ضمن اختصاصاتهم للمديرين أو المشرفين و ذلك راجع إلى عدة عوامل أهمها : (خليل

محمد حسين السماع : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007 ، عمان ، الاردن ص 109)

أ - أهمية القرار و النتائج المترتبة عنه .

ب - مدى المشاركة في اتخاذ القرار .

ج - المسؤولية المترتبة على القرار .

د - درجة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (نواف كنعان القيادة الإدارية ، دار الثقافة لنشر و التوزيع ، 2007

عمان الأردن ص 388)

2- 2 : تقييم الأداء : تعتبر تقييم الأداء من أهم مصادر الضغوط فهو يعتبر حكم متعدد الأبعاد

، على قدرة فرد ما لشغل عمل و تطويره و يقوم به احد أو عدة مسؤولين في المؤسسة المعنية.(محمد

مرعي مرعي : أسس إدارة الموارد البشرية ، النظرية و التطبيق ، دمشق ص 241)

2- 3 : ظروف العمل المادية : تلعب ظروف العمل المادية دورا مهما في الضغوط اذ لم تحافظ

على مستوى المناسب لصحة و سلامة العاملين فيها أهمها : الضوضاء ، الحرارة ، الهوية ،

ساعات العمل و غيرها .

6* نماذج و نظريات الضغوط المهنية :

تعددت النظريات و النماذج المفسرة للضغوط و هذا راجع لتعقيد ظاهرة الضغوط من جهة و كذا

الى تعدد التخصصات المتناولة لهذا الموضوع و سنحاول التطرق لبعض منها :

6 - 1 : نظرية هانز سيلي (hans selye) 1936 :

قدم هانز سيلي تصورا لردود الفعل النفسية و الجسدية تجاه الضغط حيث اعتبر أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط هدفا للمحافظة على الكيان و الحياة و حدد هانز سيلي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط اخلق عليها أعراض التكيف العامة *sundoimegénéral adaptation* وهي :

أ - الفرع : و فيه يظهر الجسم تغييرات و استجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط و نتيجة لهذه التغييرات تقل مقاومة الجسم .

ب - المقاومة : و فيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية و جسدية ليعود الجسم إلى حالة الاتزان .

ج - الإجهاد : و فيه تستنزف طاقة الفرد و يصبح عرضة للإصابة بالأمراض (وليد السيد خليف ، مراد علي عيسى ، الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي (المفاهيم و النظريات ، البرامج) دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2007 ، ص 152)

6-2: نظرية لزاروس la zarus : توضح هذه النظرية بان التقدير المعرفي يعتمد على طبيعة

الفرد بينما يكون إدراك كم التهديد ليس لإدراك مصدر الضغوط فقط بل العلاقة بين الضغوط البيئة المحيطة بالفرد و خبراته الشخصية ، حيث يعتمد تقدير الموقف على العديد من العوامل الشخصية وعلى عوامل أخرى خارجية، بيئية ، اجتماعية .

و تحدد هذه النظرية لن الضغط ينشأ بوجود تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد و يؤدي ذلك الى تقييم التهديد و إدراكه في مرحلتين هما :

* معرفة الأسباب التي تسبب الضغط .

* تحديد الطرق التي تلائم التغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف .

3-6 : نموذج جيبسون و زملائه 1982 gibsson :

مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة و تأثير ذلك على عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به و من هذا على النتائج و آثار الضغط .

و يشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية (المعرفية ، العاطفية ، البيولوجية و الديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها .

4- 6 : نموذج هيجان لتفسير الضغوط 1998 :

يتضمن نموذج هيجان لتفسير الضغوط الأبعاد التالية :

(عبد الرحمان بن احمد بن محمد الهيجان ، مرجع سابق ص 92 .)

* مصادر الضغوط :

أ - المصادر المتعلقة بالفرد : وهي مصادر متعلقة بشخصية الفرد و كذا مصادر نفسية و سلوكية

ب - المصادر المتعلقة بالمنظمة : وهي ثقافة المنظمة و طبيعة الوظيفة و عبء العمل و

الإحباط الوظيفي و العمليات التنظيمية و ظروف العمل المادية و التغيير في بيئة العمل .

* النتائج المترتبة على الضغوط :

أ - نتائج الضغوط على الفرد : الاضطرابات الفسيولوجية و الاضطرابات النفسية ، الاضطرابات السلوكية .

ب - نتائج الضغوط على المنظمة : عدم دقة القرارات ، الغياب ، الصراع داخل بيئة العمل ، ارتفاع معدل الشكاوي و حوادث العمل .

* برامج إدارة الضغوط :

أ - برامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد

ب - برامج إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

ومن خلال ما سبق نستنتج أن النماذج و النظريات تختلف من باحث لآخر بحيث لا يوجد نموذج واحد أو نظرية متفق عليها بحيث نلاحظ أن نظريات ركزت على بعض الجوانب التي أغفلتها نماذج و نظريات أخرى .

7 * الآثار المترتبة على الضغوط المهنية: يواجه العامل في بيئة عمله عدة ضغوط فإذا

استمرت وزادت على القدر المعقول تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته و على المنظمة لكن

هذا لا ينفى أنها يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة مما تساهم في تحسين أداء الفرد و عليه فان للضغوط آثار سلبية و أخرى ايجابية في نفس الوقت .

1 -الآثار الإيجابية للضغوط المهنية : تتمثل فيما يلي :

أ -التعاون و التضافر في الجهود من اجل حل المشكلات .

ب -زيادة الرغبة و الدافعية نحو العمل المراد انجازه .

ج -تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي و الشعور بالانجاز .

د -انخفاض الغياب و التأخر و معدل دوران العمل (توفيق عبد الرحمان المدير في مواجهة ضغوط العمل ، مركز

الخبرات المهنية للإدارة 1994 ، القاهرة ، مصر ص 24 .)

هـ - تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء هذا الاتصال رسمي او غير رسمي من اجل مواجهة هذه الضغوطات .

2 -الآثار السلبية للضغوط المهنية : يترتب على الضغوط اثار سلبية متنوعة تشمل الفرد و

المنظمة تتمثل في :

(أ) -انخفاض الأداء : حيث أن ارتفاع الضغط عن المقدار المناسب أو انخفاضه عنه ذو تأخير

سلبى على أداء العامل و يؤدي إلى ضعف أدائه أو انخفاضه .

ب) **-الملل** : يقصد به اضطراب الفرد إلى الاستمرار في عمل لا يميل إليه و الضغط يخلق حالة

من الملل أو السام لدى الفرد مما يقلل من انتباهه و تجذب الفرد نحو عمله (عبد المعطي عساف : السلوك

الاداري التنظيمي ص 136) .

ج) **-التعب** : يعرفه خير لون بأنه " مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على

القيام بالعمل ، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب و عدم الثبات و عدم الاستقرار و القلق و

اضطرابات مما يؤدي إلى انخفاض أدائه نتيجة لتعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية

(كامل محمد محمد عريضة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ط 1 ، 1996 ، بيروت لبنان ، ص 151).

د) **-التغيب** : يعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة و تكون مرتبطة بطبيعة الأعمال و المواقف التي

يمر بها الفرد في عمله .(عبد المعطي عساف ، نفس المرجع ، ص : 377 .)

حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئاً فشيئاً إلى أن يتغيب تماماً (ديفيد فونتانا : ترجمة علي الفرماوي ، رضا

عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، موجبات نفسية في سبيل التنمية البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ذ 1 ، 2009 ، عمان ، الاردن ص 37)

و ذلك نتيجة الإرهاق و الملل أو عدم الرضا عن العمل فإذا تعددت حالات الغياب طبعاً يؤدي

ذلك إلى التوقف عن العمل نهائياً كما تخلق حالة من حالات دوران العمل .- عبد المعطي عساف ، نفس

المرجع ص 337 .)

هـ) **-مشكلات صحية** : حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل ،

قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة جداً مثل : الصداع المستمر ، أمراض الجهاز العصبي ، ارتفاع

ضغط الدم ، زيادة نسبة الكوليسترول في الدم و غيرها (محمود فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي مطبعة

الجمهورية ، ب ط ، 1999 ، الاسكندرية ، مصر ص 91)

8 * أساليب مواجهة الضغوط المهنية :

تتعدد أساليب مواجهة الضغوط المهنية فهناك أساليب عامة تطبق على معظم أنواع الضغوط كالاتجاه إلى الله ، قراءة القران و الدعاء بينما هناك أساليب خاصة بأنواع معينة من الضغوط من بينها ما يلي :

1 -الأساليب الفردية للتعامل مع الضغوط المهنية : أي أن من الافتراضات التي تقوم عليها

دراسات الضغط الفرضية التي تقول : أن الضغط يعتمد في الأساس على الكيفية التي يدرك بها الفرد الحدث أو الموقف الضاغط ومن ثم الكيفية التي يتعامل بها مع الحدث فالفرد الذي يدرك حدثا من الأحداث على أساس انه موقف تحدي سيعمد إلى التعامل معه بشكل مباشر و ذلك باتخاذ إجراء معين أو قد يتعامل معه على أساس إستراتيجية التركيز على المشكلة من اجل تغيير الواقع و إبداله بأحسن منه (سليمان عبد الرحمان 1994 ، ص 58)

1- 1: الاتجاه و الوعي: تمكن أهمية الاتجاه و الوعي في أننا لا نستطيع أن نغير من سلوكية

دون تغيير اتجاهاتنا و هذه بدورها لا تتغير إلا إذا كان هناك وعي و إدراك من جانبنا لما نقوم به ، أو ما ينبغي ان نقوم به لتحسين الظروف .

2 -الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط :

2- 1 : التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم : أن المخالفات التي يقع فيها الكثير من

الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم

تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤسيهم لذلك يتعين و يجب على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد حتى يكون هناك جو من الانضباط الإداري و التنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى .

2- 2 : تصميم وظائف ذات معنى : تفقد الكثير من الوظائف معناها و قيمتها لبعض الأسباب منها : زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أية متعة في أدائه للعمل المنوط به ، و ينقلب العمل إلى روتيني و ممل ، كما تفقد الوظائف معناها و أهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية و قيمة كبيرة(- محمود سليمان ص 170)

2- 3 : إعادة تصميم الهيكل التنظيمي : تعاني جميع المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف و العلاقات و الإجراءات وهذا يؤدي إلإلقاء مزيد من الضغوط على العاملين و يمكن إعادة تصميم يكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط كثيرة إضافة مستوى تنظيمي جديد ، دمج الوظائف أو تقسيم الإدارة كبيرة إلى إدارتين اصغر من الحجم و غيرها - (عويد سلطان المشعان ، 324)

خلاصة القول :

تعرضنا في هذا الفصل إلى توضيح ماهية الضغوط من خلال عرض عدة تعاريف حسب مجموعة من الباحثين ثم محاولة بلورة تعريف يوضحها و من ثم ذكر عناصرها و مراحلها و كذا أنواعها .

ثم التطرق إلى أهم مصادرها المتعلقة سواء بالفرد أو المنظمة على حد سواء و كذا استعرضنا أهم النظريات و النماذج المفسرة لظاهرة الضغوط ثم توضيح أهم الآثار و النتائج المترتبة عنها .
وفي الأخير تطرقنا إلى أهم أساليب معالجة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة للتخفيف من حدتها و شدتها داخل المنظمة .

الفصل الثالث

الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

* تمهيد

1 * مفهوم الأداء الوظيفي

2 * أبعاد الأداء الوظيفي

3 * معايير الأداء الوظيفي

4 * أنواع الأداء الوظيفي

5 * أسس الأداء الوظيفي

6 * العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

7 * تخطيط الأداء الوظيفي

8 * تشخيص الأداء الوظيفي

9 * تقييم الأداء الوظيفي

10 * أسباب ضعف الأداء الوظيفي

11* إجراءات تحسين و تطوير الأداء الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من المعدات الدراسية للإنتاجية في جميع أنشطة و أعمال المنظمة فالإنسان هو الذي يخطط ينظم و يتخذ القرارات و ينفذ و يتبع بداية العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة سواء كان اقتصادي أو خدماتي و بالتالي فان أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات و من هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي فان كان أداء العامل جيد و فعال فانه أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق أو أمام عملائها و بالتالي يضمن لها التميز و الاستمرارية في نشاطها لان العالم اليوم يتميز بالمنافسة الشديدة في النشاط و الرقي في العمل و انطلاقا من هذا خطى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل المنظرين و الإداريين في مجالات متعددة فهو وسيلة لتحقيق أهداف العمل .

1 - مفهوم الأداء الوظيفي :

شغل الأداء و مازال بال المدراء و الباحثين و الكتاب وغيرهم ، نظرا لأهمية الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فبعض المدراء يركزون بصورة عامة على فهم الأداء من جوانبه التقنية و بعض المدراء يركز على جوانبه الإنسانية بالإضافة للجوانب التقنية .

أهمية استخدام معايير أداء الوظيفة

إن استخدام المعايير المحددة للأداء الوظيفية أهمية من جانب كل من

- المنظمة والأفراد ومن أهم ما توفره ما يلي:

- توفير الحماية للمنظمة والعاملين من خلال وجود عدالة في تصميم المعايير تقويم الأداء
تصوره عملية ومتابعته.

- إعطاء مجال واسع لمعرفة مواطن الخلل وبالتالي توفر فرص للتطوير وحل أية مشاكل
تواجه مؤدي العمل.

- المساعدة على إبقاء المنظمة في العمل بسبب وجود عدد كبير من الأنظمة والقوانين
مقاييس تصميم الأداء الوظيفي.

- إن معايير الأداء هي الأداة التي يتم بواسطتها قياس مستوى الأداء بشكل صحيح دقيق
أثناء عملية تحليلية وبواسطة يمكن الوصول إلى الثغرة في أداء معين بقل الانتقال إلى
مرحلة تحليل أسبابها وعلى ضوء نتائج تحليل الأداء يتم تصميم التدخلات المناسبة ولهذا
وضع فريد أربعة مقاييس لتصميم معايير الأداء الوظيفية هي:

- يجب أن تخصص معايير الأداء الوظيفي جودة نتائج السلوك المعبر على الأداء
الوظيفي.

- يجب وضع معايير الأداء بطريقة تسهل تطبيقها واستخدامها من قبل المعنيين حتى لا
يميلوا إلى التشكيك في صحتها.

- يجب وضع معايير الأداء منسجمة مع بعضها البعض انسجاما أفقيا عموميا وان تكمل هذه المعايير بعضها البعض خاصة في الحدود المشتركة ببعضها والمتداخلة بين أقسام وإدارات المنظمة أو الجماعات والأفراد. (فيصل عبد الرؤوف مرجع سابق ص113-116).

4/ أنواع الأداء الوظيفي.

حسب معيار المصادرة تنقسم إلى قسمين:

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أن تنتج ما تملك

المؤسسة من الموارد فهي تنتج أساس مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة التي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا

على تحقيق الأفضل للتنافس.

الأداء التقني: ويشمل قدرة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويمكن في فعالية وتهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

لا علاقة للمؤسسة كارتفاع سعر البيع وهذا يؤثر على المؤسسة إما بالإيجاب

والسلب.

- حسب معيار الشمولية: ينقسم هنا الأداء إلى نوعين كلي وجزئي

أ- الأداء الكلي: يتحسب في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية الشمولية الربح.

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق. (بوعليط جلال الدين، 2009م، ص 70-71)

5) أسس الأداء الوظيفي:

لقد كافر 3 الفرد وأدائه الوظيفي، حيث تؤثر هذه السلوكيات بشكل كبير في الأداء التنظيمي للمنظمة، ويمكن التطرق إلى هذه الأسس كالتالي:

- يجب أن يقوم الفرد بتنفيذ واجباته الوظيفية وفق ما يحدده الوصف الوظيفي ويطلق على هذه الواجبات سلوكيات الدور الأساسي"، على اعتبار أنها سلوكيات تقيم الأداء الوظيفي للفرد.

- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية من تلقاء نفسه (p106K 200g.(cland levy lebjer

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي

معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها. نظرا لتعدد هذه العوامل واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، والصعوبات التي

يواجهها الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، غير أننا يمكننا ذكرها فيما

يلي: يأتي أداء الفرد في العمل كمحصلة لثلاث عوامل هذه الرغبة والقدرة وبيئة العمل، فالرغبة هي حاجة ناقصة لإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد، وأما بيئة العمل فتتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، وأخرى ومعنوية مثل العلاقات القائمة بين الرؤساء والزملاء، والقدرة هي المهارة ووضوح الدور، بالرغم من أن القدرة هي محصلة للمعرفة والمهارة ووضوح الدور إلا أن أداء الفرد يرتبط بعدة اعتبارات مكملة، وهي الشعور بالانتمان والولاء للمنظمة. (احمد سير مصطفى، 2005، ص 147).

- **الأجور وأداء الفرد العامل:** يتعين على المديرين أن يرتبطوا بعض المكافآت بجهد الموظف وبدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة، مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للأجور في المنظمة، وان مصطلح الأجور مقابل الأداء يشير إلى دراسة مجموعة كبيرة من خيارات الأجور من بينها مزايا الراتب الأساسي، العلاقات، حوافز وبرامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح (بشار يزيد الوليد، 2008، ص: 116).

- **الحوافز وتأثيرها إلى الأداء:** حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة والقوة، ونوع الحاجة، عدالة التوزيع، ويتجلى ذلك في جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة، الأداء الفعال في مهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافئة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء، الحد من المنضمات على ربط المكافئة بصورة

مباشرة بالسلوك والأداء، الحد من الغياب والتأخر على مواعيد العمل، الاحتفاظ
بالعالمين المهرة (المرجع السابق ص 151،149).

7- تخطيط الأداء الوظيفي: تقع إدارة الأداء عند التقاء الإستراتيجية والنشاط الفعلي

فهي تنظم صياغة وتنفيذ السياسة ووضع الأهداف وتقييم وتقدير الأداء وتقييم

العمليات من اجل التحسن المتواصل وإرساء العلات والرواتب بين الأفراد

والمنظمات، وعليه تتطلب إدارة الأداء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتعلقة بالتعلم

أو بأداء العمل ولعل تخطيط الأداء من بين العمليات المهمة التي تقوم بها المنظمة (

جينيار جوي- وماتبور واخرون 2008م، ص116).

أ- تعريف تخطيط الأداء: تهدف عملية تخطيط الأداء الوظيفي إلى إرساء البنية

الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وأيضا الأخذ بعضن

الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وأيضا المناخ

المحيط بها، وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها الفرد خلال فترة

زمنية في المنظمة.

- تحديد المساعدات اللازمة توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو أطراف

أخرى في المنظمة.

- توقع المشكلات التي تمكن أن تعطل الأداء أو تقلل من الإنتاجية.

- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة.

- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد ومجموعات عمل

آخرين.

(ب) عملية تخطيط الأداء: تتضمن عملية تخطيط الأداء فيما يلي:

الإعداد والتحضير، المناقشة والتصميم، الصياغة والاعتماد.

الإعداد والتحضير: وتهدف هذه العملية إلى: حصر المعلومات عن الوقف العام للمنظمة،

تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة والضعف، ودراسة أهداف وخطط المنظمة..الخ.

المناقشة والتصميم: عرض هذه الخطوة في تخطيط الأداء مناقشة الفرد القائم بالعمل في

الإنتاج للإعداد والتحضير، التعرف على مستويات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات

الفضيلة للأداء والمناخ الملائم للأداء من وجهة نظر المسؤولين والمرتبطين بوقائع العمل في

المنظمة وعموما تمثل هذه الخطوة تدريب هيئة العاملين.

الصياغة والاعتماد: تشمل هذه الخطوة مجموعة الإجراءات المهمة التالية:

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء.

- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.

- تنسيق خطة الأداء مع الخطة المعاملة للمنظمة.

نموذج الاجتماع تخطيط الأداء: يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من اجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتداولة وتجذب إرسال رسائل خاطئة، إلا قائم بالعمل لكي لا يظن انه موضع مساءلة ا وان الجلسة ستتحوّل إلى تقييم أداء، وليس تخطيط أداء المستقبل ثم تكون الخطوة التالية هي استعراض المعلومات المتاحة عن المنظمة وأنشطتها والظروف التي تعمل فيها وذلك لبناء، قاعدة من الفهم المشترك بين الطرفين وعموما تتبلور نتيجة تخطيط الأداء في توفير المعلومات التي أنسجتها مرحلة تخطيط الأداء في توفير المعلومات التالية:

للقائم بالعمل ورؤسائه: المسؤوليات الأساسية للفرد خلال الفترة الزمنية المحددة للأداء

- المدى الزمني المتفق عليه لتقنية مهام العمل
- المهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل
- المساعدات التي يحتاجها الفرد للعمل بكفاءة.

تأثير العمل على باقي الأعمال في الوحدة التنظيمية المغذية بالعمل (علي، مرجع سابق

ص: 220-223).

8) تشخيص الأداء الوظيفي:

إن الفكرة الأساسية في شخصية الأداء هي انه غالبا ما ينحرف الأداء الفعلي عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، التوقيت الفجوة التكلفة وتبدو من أهم مشكلات الأداء في

المنظمات وهي أهم الهائل من الضياع من الخدمات ، الموارد الوقت، الجهد المال، وعدد الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإصدار ثروات المنظمة أيضا ظاهر ومعروف للتأمين بالعمل الأداء في العمل هي العمل على علاج أسباب القصور ، ومن ثم توقيير الأسس الموضوعية لتحسي الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية.

- رصد فجوة الأداء: الهدف مكنه تحديد مصادرها وأسبابها ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين متوسط الأداء الفعلي (الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة)، وبين مستوى المخطط والأساس في رصد فجوة الأداء هو الشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة.

- تحديد مصادر فجوة الأداء: ليس المهم فقط التعرف على فجوة الأداء بل أيضا مصادرها سواء داخليا وما بها من نظم وعناصرها أو خارجيا.

مصادر	مخارج
تنظيم العمل ، قدرات العاملين، دوافع العاملين، القيادات الإدارية، أو التقنية البناء التنظيمي، مناخ وثقافة المنظمة	متغيرات السوق، تحركات المنافسين، التطورات التقنية أو العملية ، تأثيرات العولمة، والمتغيرات العلمية تطورات النظم والأوضاع الاقتصادية.

تحليل فجوة الأداء: ويقصد بالتحليل البحث عن أسباب حدود الفجوة في المصدر أو المصادر التي تم تجديدها وغالبا تتحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية أيضا اختلال الموارد التقنية وأيضا الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات وتتم عملية تشخيص فجوة الأداء من خلال التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي وقديم التحليل فرديا بواسطة الرئيس المسؤول عن العمل أو مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة (علي المس 2008، ص 231-234).

(9) تقييم الأداء الوظيفي: يعتبر تطوير الموارد البشرية احد العوامل التي تساعد بشكل كبير على التطوير الرئيسي للمؤسس للمنظمات ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين.

أ- تعريف تقييم الأداء الوظيفية: عملية تقييم كل شخص من العاملين في المنظمة على اساس الاعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون فيه هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل (عبد الغفار، 2007، ص 295).

وعلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء تتميز بأربع خصائص:

(1) إن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

(2) عملية ايجابية لأنها لا تسمى كشف العيوب فقط وإنما أيضا نقاط القوة التي حسبها

أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

3) لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى تزامن الموظف سلوكيات العمل

المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام لهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

4) أن تقييم الأداء العاملين عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية ستخرج على فترات

متباعدة (عادل حرحوش صالح، 2002، ص: 102).

ب) علاقة تقييم الأداء ببعض المفاهيم.

نجد بعض الكتاب يرفقون بين مفهوم تقييم الأداء، مفهوم قياس الأداء ومفهوم التقويم حيث

أن قياس الأداء المتحقق بمعايير موضوعية هو الذي يطلق عملية قياس وتحديد مستوى

الأداء المتحقق أي إعطاء الأداء المتحقق أي إعطاء الأداء قيمة معينة، يطلق على هذه

العملية تقييم:

أما تحديد مستوى الأداء فإنه يطلق على هذه العملية: تقديم (محمد الصوفي، مرجع سابق، ص: 26).

وعلى العموم فإنه تبقى عملية تقييم أداء العمال وان اختلفت التسميات التي تطل عليها فإنها

لا تخرج عن كونها وسيلة من تمكن إصدار حكم موضوعي على فترة الموظف على أداء

واجبات ومسؤوليات وظيفية.

ج) أهداف تقييم الأداء الوظيفية

أهداف رئيسية: تتمثل في هدفين التقييم والتطوير حيث:

إن التقييم بهدف إلى تقديم التغذية الراجعة للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بانجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة من خلال التقييم أيضا يمكن إصدار القرارات الإدارية كالترقية والنقل.

أما التطوير فيبرز في تقييم أداء العاملين حيث يساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسة أهداف جزئية: ويمكن حصرها في أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة على مستوى الرؤساء على مستوى الأفراد.

1- على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ من الشقة والتعامل الأخلاقية على طريق تأكيد الأسس العملية في التقويم والموضوعية.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته (عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 104).

- يتم استخدام ترقية الأداء في ترقية الموظفين:

يتم استخدامه أيضا في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء (فيصل، 2008، ص 107).

2- على مستوى الرؤساء:

التعرف على كمية أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين وذلك عن طريق مناقشة مشاكل العمل.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ قرارات واقعية فيما يخص العاملين (عامل حرحوس صالح، مرجع سابق، ص 104).

3- على مستوى الأفراد:

دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار (محمد الصرف، مرجع سابق، ص 31-33).

د) أهمية تقييم الأداء:

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعناصر البشري وانطلاق من هذا تتضح أهمية تقييم الأداء:

- هي احد أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية من خلال ملاحظة أداء العاملين.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية عل إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.

• تساعد على تزويد المسؤولين الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل

الوحدة الاقتصادية على حقائق صحيحة (يوسف حجيم الطالبى مرجع سابق، ص 227).

هـ) أسس تقييم الأداء الوظيفية:

استخدام مفاهيم ومعايير مواضيع موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد.

توفر نظام الاتصال بين الرؤساء، والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل

الواضح والتسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أفراد المرؤوسين.

إدراك الرؤساء والمرؤوسين المفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإدماجهم بفعاليتها بحيث

يسهل على الرؤساء، تطبيق المعايير.

يؤسس التقييم على أساس قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات

اللازمة للأداء (احمد سيد مصطفى، مرجع سابق ص 387-388).

و) خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي: تتكون عملية تقييم الأداء إلى خمسة

خطوات:

الخطوة الأولى: تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساعدة على

العمل وأهدافه.

- **الثانية:** التسجيل الرسمي للأداء في استمارة التقييم الأداء تتضمن أسس المساءلة

الثالثة: التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية المرتدة لتوضيح أو تطوير الأهداف

وأسسه المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول واكتشافه.

الرابعة: المناقشة الموضوعية نتيجة تقييم الأداء.

الخامسة: الإجراءات المناسبة لما سافر عنه نتائج التقييم مثل زيادة الأجر، نقل...)

مصطفى ابو بكر 2008، ص 305).

(2) مزايا نظام تقييم الأداء:

زيادة ولاء الموظف للمنظمة

حماية المنظمة أو المشرع من قضايا التمييز

إرشاد المسؤولين أو الموظف لما يجب أدائه لتحسين مهارات العمل.

مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الخاصة بالتعويضات.

توفير وقت ثمين للاتصال مع الموظفين.

تشجيع فريق العاملين مع بعضهم البعض على تطوير أسلوب العمل في الشروع.

توفير فرصة لشرح رؤية معينة للعمل ومحاولة موائمة العاملين معها. (مكتبة لبنان للنشر

، 2007 ص 16).

(ح) استخدامات تقييم الأداء الوظيفي:

هنالك عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتخلص فيما يلي:

- يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدافع لدى العاملين

وحتى وان وجد الدافع إلى العمل فإنه قد تتناقص إذا لم يكون نظام موضوعيا لتقييم

الأداء يعطي لكل في حقائقه.

- يؤدي النظام الموضوعي في تقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي ويرجع ذلك إلى الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد.

- يرتبط أيضا التقييم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص لاختيار العاملين في

المنظمة مستقبلا

- كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفرد، ولكن بأنه المنظمة الإجمالي، ذلك أن أداء المنظمة ما هو الاحصل جميع مستويات أداء العاملين بها.
(5) الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء الموظفين.

يتطلب تقييم الأداء ضرورة تقييم تلك الخصائص التي ترتبط بالسمات الفردية ودرجة إسهام كل فرد في الأداء الكلي في المنظمة، عادة ما يتم تقييم البياني الفردية بأسلوب غير موضوعي حيث يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في نوع التقييم ويرجع ذلك الاختلاف في العملية الإدارية ذاتها لكل فرد حيث تميل إلى الحكم على خصائص الآخرين وتقييمها كإمداد لإدراك لأنفسنا أما بالنسبة للإسهام الفردي في مجال العمل فإنه يمكن قياسها بشكل موضوعي. (زاهد محمد وآخرون، ص 195-196).

طرق تقييم الأداء الوظيفي: هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء الوظيفي منها:

1. الطرق التقليدية: تعتمد الطرق في عملية التقييم على الحكم الشخصية للرؤساء من

أهمها:

- طرق الترتيب البسيط: ومن أهم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على تربية أداء الأولاد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوء.
- طريقة المقارنة المزدوجة: ويتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم يحدد منها العامل الأفضل.
- طرق التدرج: توضع عدة تصنيفان من قبل الإدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة الأداء الأفراد ووفقا لهذه التصنيفات المحددة.
- طرق الطرق البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد مسبقا من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى أدائه.
- طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفره في العمل وتحدد غدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد.
- طريقة الاختيار الإيجابي: يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة على زوج من الصفات تصف فيها العامل إما بالسلب أو الإيجاب.
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل.

- **الطرق المقابلة:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، والآداء والمهارات وتضع الاقتراحات الضرورية والتشجيعية.

2. **الطرق الحديثة:** لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة من أهمها: عملية التقسيم.

- **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يربط هذا المقياس بين طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة وتتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك.

- **مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد تقييم الأداء على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكي المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مراقب جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب أوزان كل بعد ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد.

- **طرق مراكز التقييم:** قياس صفات ومهارات معينة، التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية.. إلخ بتحديد مقياس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المترشحين

للإدارة العليا (وسيلة حمداوي، 2004، ص 130-133)

ب. معدلات الأداء وكيفية وصفها: تعتمد طريقة معدلات الأداء على وضع معدلات أداء

نمطية لكل نوعية من نوعيات القوى العاملة حيث تمر بخطوات:

- الاختيار: وتعني اختيار الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا أو

تغيير في طريقة أداء العاملين تتطلب تحديد زمن نمطي جديد وغيرها من الأسباب.

- التسجيل: يعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي تتم فيها العمل

وتتصف هذه المرحلة توصيف العمل وتقييمه إلى عناصر.

- التحليل الانتقادي: اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة

والحركات، أكثر فعالية وعزل العناصر غير الإنتاجية والغريبة.

- القياس: قياس كمية العمل المستقلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال

الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

جمع الوقت النمطي ويتم وفق خطوات:

أ. احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر ويستخرج من عدد كافي من

المشاهدات والقراءات الضرورية والكافية بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا ويعتمد على

درجة الدقة المطلوبة ويستخدم أساليب كمية تقديم عدد الدورات وذلك باستخدام

نظرية العنيات.

ب. التحديد ويتم تحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديدا طريقة التشغيل التي حدد

لها الوقت القياس للنشاط والأساليب المعنية. (مهدي حمدي زويلق، مرجع سابق، ص 191-

(192)

3. مصادر الحصول على بيانات الأداء: ويعني البحث عن الوسائل والمصادر التي من

خلالها نستطيع قياس أداء الأفراد وهناك أربعة مصادر رئيسية هي:

- التقارير المكتوبة: وتتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات

حول الأداء الفعلي للأفراد وعادة ما يقوم الرئيس المباشر لكتابة تقرير يرفعه

للمستوى الأعلى للإدارة حول حجم الإنجاز المحقق، معدلات الأداء الحالية

ويجب أن يكون التقرير شاملا وتعبير التقرير بمثابة مرجع في حالة حدوث أي

انحرافات لم تذكر في التقرير يعتمد أيضا في مكافأة أو عقاب العاملين.. إلخ

- التقارير الإحصائية: وتشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تتم

معالجتها إحصائيا وتحليلها لاستخراج مؤشرات دقيقة عادة ما يتم الاستعانة على

الحسابات الآلية وتعد تطبيقات الجداول الإلكترونية مثل برامج Excel من أكثر

الوسائل المستخدمة وهو ما يتيح أيضا استخدامه لتمثيل البياني لإثراء المعلومات

والتغير عنها في صورة واضحة.

- التقارير الشفوية: إذ يتم الحصول على المعلومات المرتبطة بالأداء من خلال

مقابلات والتي تتم بين الرئيس للمرؤوسين والمستويات الإدارية العليا، فبالرغم

من أن التقارير الشفوية لا يتم بالرسمية إلا أنها تعطي معلومات تفصيلية.

- الملاحظات الشخصية: حيث تتمثل في قياس الرئيس بملاحظة أداء المرؤوسين وذلك للوقوف على حجر الجهد المبذول في الأداء ومستوى الإنجاز.

كما يغلب على هذا الأسلوب التحيز الإدراكي إذا مدير معين قد يلاحظ بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في أداء المرؤوسين بينما لا يتمكن مدير آخر من ملاحظة بهذه الجوانب:

الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء الوصفي:

من بين الأخطاء نحدد مايلي:

- خطأ الحالة يعتبر خطأ إدراكي بحيث نجد أن المدير يميل إلى تكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه وذلك يكون على أساس ملامح خصية أو مجالات أدائه سلبي عن مرؤوسيه، وذلك يكون إما على أساس أحد ملامح شخصية أدائه حيث يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في كافة العناصر.

- التحيز الشخصي: وفي هذه الحالة نجد أن تقييم الرؤساء للمرؤوسين يكون عن طريق العواطف والاتجاهات الشخصية ولا يكون على أساس مدى إسهام من أداء المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة وهنا نجد أن التقييم يتأثر بعوامل منها جنس

وأصل الرؤوس وأسلوب تعامله مع زملائه زميلاته (أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص415)

-أخطاء المقيم الإدراكية أو التنظيمية: ففي هذه الحالة نجد أن كثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار لتقييم الآخرين وعادلا ما نجده يستخدم عاملي التماثل والتغاير عند تقييمه، الأمر الذي يؤدي للوقوع في الخطأ فهي المعايير نفسها لا يقوم المدير بمقارنة شخص بأشخاص يؤدون نفس العمل. (كاظم محمد المغربي، 2004، ص 251/250).

10/ أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

من بين أسباب ضعف الأداء من طرف العاملين نذكر مايلي:

- عدم معرفتهم كيفية أداء العمل والقيام به وذلك لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
- أنهم يعتقدون بان أدائهم جيد لأنه لا أحد أشار إلى خلاف ذلك أو انتقد أدائهم.
- أن العاملين لا يرون أن وظائفهم أساسية للمنظمة.
- نجد أن للعامل موقف ضعيف إتجاه مسؤوليات ووظائفه ويفتقر إلى الحماسة.

11/ إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

إن نظم إدارة الأداء لا تتجه فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط ولكنها ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة متعلقة بمستوى الجهد والكفاءة والفعالية في الأداء فمن جهة تهدف

للمحافظة على الأداء المتميز وصيانتته إذ تهتم إدارة الأداء بالرفع بالأداء إلى مستويات أفضل وأرقى والحصول على ثقة العملاء وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء هي تحقيق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والمستهدف.

أ. مجالات تحسين وتطوير الأداء:

- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- إعادة تخطيط الأداء.
- تطوير أنماط وأساليب القيادة.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإدارية.
- تحسين مكان العمل.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير قدرات ومهارات القادة.

ب. خطوات تحسين وتطوير الأداء.

هناك مجموعة من الخطوات يمكن للمنظمة إتباعها لتحسين مستوى أدائها:

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشكل الأداء:** فلا بد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء للمعياري غذ أن تحديد الأسباب وأهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا

كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية لإنخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة العمل والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتم بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور الحوافز بالإضافة إلى متغيرات ذاته (الإتجاهات) نوعية التدريب وظروف العمل (...).

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يؤدي إلى تحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- **الإتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه. (بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص 98).

- **تحليل أداء العمال:** إن الأداء التنظيمي قد يكون منخفض لأسباب لا تمكن في القوى العاملة بقدر ما تمكن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع.. إلخ لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته

يعتبر خطوة نحو التحقيق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون خلال القوى العاملة وذلك من خلال دراسة المؤشرات التالية مثل مقاييس فاعلية الأداء للأفراد فهذا يبرز جوانب القوة والضعف أيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب المختلفة، أيضا مكونات ومتطلبات الأداء وذلك بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء.

توجد أيضا عدة مداخل لتحسين أداء الأفراد مثل:

✓ **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على ما بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء وذلك من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع إهتمامات وأهداف الموظف.

✓ **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرص بيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المطلوب (بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص 99).

وعلى العموم فإن تحسين الوظيفة غرضه تنمية لموارد البشرية فإنه يلتزم ربط احتياجات التنمية بأهداف العمل ولذلك تتطلب التنمية إحداث تكامل بينهما وبين نتائج العمل ومردوداته وسواء كان أداء الأفراد، النظم، العمليات، الفرق أو الأنظمة ككل عند ثلاثة مستويات مختلفة يقترب بكل منها نمط أسلوب مختلف للتعلم. (جينفر جوي مايتور وآخرون، مرجع سابق، ص119).

جدول يوضح مستويات الأداء

الأسلوب	نوع التعليم
التنفيذ والالتزام	مستوى (1): أداء الأشياء جيدا : التنفيذ
الاختيار	مستوى (2): أداء الأشياء بصورة أفضل :
الارتباط	التحني
التفاني	مستوى (3) ° القيام بأشياء جديدة.
	وأفضل : الابتكار

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

تمهيد: بعد تحديد مشكلة الدراسة واهم العناصر النظرية، بغرض في هذا الفصل لإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة، هذه الخطوة التي تعتبر من أهم الخطوات في البحث السوسولوجي، إذ تتمثل المراحل ، المساعدة للوصول إلى إجابة

من الميدان للتساؤل المطروح، ولذلك كما يتضمن هذا الفصل من شرح وتفصيل الإجراءات والوسائل، التي ستتبع في الدراسة لجميع البيانات والتي ستشكل قاعدة الحصول على نتائج، وبالتالي تحقيق الهدف من البحث.

1) منهج الدراسة:

2) يعرف المنهج العلمي بأنه فن التنظيم والتصحيح لسلسلة من الأفكار، إما من أجل

الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها حيث

نكوني بها عارفين، (بوخوش، 2000، ص: 99).

ويقصد بمنهج البحث العلمي، السلوك الواضح وطريق الوضوح الاستبتيان المستقيم،

وهذا المفهوم مطلب جوهرى في البحث العلمى المنظم، لكون المنهج عملية فكرية،

منطقية أو أسلوب أو سبل منظمة ودقيقة وهدفها يشكلها المتميز بالموهبة وملكات

الإبداع والقدرة على التصور في إطار التخصص، مستهدفا إيجاد حلول المشكلة أو

ظاهرة بحثية محددة (المشوحى/ 2002، ص: 163). لهذا فقد تم استخدام المنهج

الوصفى التحليلي ففي إجراء الدراسة الميدانية لكونه من أكثر المناهج استخدام في

دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة والذي

يتم جميع أوصاف دقيقة وعملية للظاهرة المدروسة.

3_ الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الإجراءات الإنسانية في البحوث الميدانية بحيث قام الباحث باختيار المكان المناسب لإجراء الدراسة وذلك للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة ممثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان حيث نقوم بالنقل إلى مركز الحماية المدنية بولاية البويرة حيث قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية بفرع الحماية المدنية:

3- حدود الدراسة.

3-1 المجال المكاني:

دراستنا أجريت بمركز الحماية المدنية ولاية البويرة تم اختيار المكان من أجل الإجراء دراسة ميدانية للبحث ومجرباته بالبويرة.

المجال الزمني:

المجال الزمني هو المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمركز الحماية المدنية بالبويرة.

بدأنا من 2020/03/20 إلى غاية 2020/04/12 حيث انقسمت هذه المدة إلى ثلاث مراحل

المرحلة الأولى: قمنا بزيارة إلى المؤسسة لأخذ نظرة عامة وشاملة للتعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها وعلى الهيكل التنظيمي حيث أفادنا مدير هذا المركز بمجموعة من المعلومات القيمة حول سير العمل وكيفية تقييم العمل وقدم نظرة

عامة حول العقوبات التي يتعرض لها العامل في المؤسسة وما يجب التقاضي عليه، والأخص علاقات اجتماعية كذلك حسنة بين أعوان الحماية المدنية ورؤساء الفرق والمصالح، كما أعطى لنا الفرصة للتحدث مع أعوان الحماية المدنية واستمعنا إلى آرائهم حول طبيعة العمل واهم المشكلات والصعوبات التي يواجهونها واهم الضغوطات التي يعانون منها.

المرحلة الثانية: قمنا بتوزيع استثمارات على العينة وبسبب كثرة العمل والتزامات العمل من جهة ومن جهة أخرى وباء الكورونا لن تكن لنا فرصة باسترجاعها. المرحلة الثالثة: بسبب الوباء لم تمنح لنا الفرصة بزيادة أخرى على المؤسسة جمع الاستثمارات واحد المعلومات اللازمة حول مختلفا المشاكل والضغوطات التالي يعاني منها العمال.

4- عينة الدراسة: يفوت مجتمع الدراسة ، معيد عينة الدراسة)

وهي العينة التي تمت عليها الدراسة، وتجمع البيانات الميدانية مكنها وذلك من اجل معرفة مدى تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي، وهي تتمثل في مجموعة من العمال بمركز الحماية المدنية بالبويرة، اعتمادا على العينة العشوائية البسيطة، اختيارها، حيث العديد الإجمالي لعمال بمركز الحماية المدنية 166 عامل، واخترنا منه نسبة 30% والتي توافق 50 عامل.

5-مجتمع الدراسة: يفوت مجتمع الدراسة ومبعد عينة الدراسة مثل مجتمع الدراسة فرع من فروع الحماية المدنية يقيم 166 عامل ويعتبر أكثر الفروع عرضة للمخاطر والحوادث والضغوطات نسبة كبيرة.

6- أدوات الدراسة :

6- 1. الاستبيان: يعتبر من أكثر الأدوات استخدام في جمع البيانات والاستعانة به لجميع اكبر عدد من البيانات والمعلومات التي تخص العاملين وتعتبر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، فيعتبر وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها الملاحظة.

1) عبارات الاستبيان:

2) عبارات الضغوط المهنية

- رؤية الأعمال المطلوب انجازها هي العمال.
- وجهة نظر العامل نحو القوانين والمراسيم الخاصة بمهمة الحماية المدنية.
- سماح الوقت المخصص الوسائل التعليمية يزيد من توتر العامل.
- تشكل الكثافة البرمجية للمهن في الحماية المدنية مع الوقت المخصص مصدر قلق لدى العمال.
- الشعور ببذل الجهد إضافي في العمل داخل وخارج التوام.

2) عبارات الأداء الوظيفي:

_ التمكن من تنفيذ الأنشطة في الوقت المحددة.

- الطريقة المعتمدة في تأدية الأعمال.

الالتزام بالحضور للدوام في الوقت المحدد (سعد الله عيساوي وعبد الحليم الصديقي، الضغوط المهنية وعلاقتها الأداء الوظيفي لدى أساتذة الطور الابتدائي مذكرة لاستكمال بشهادة ماستير 2014 دراسة ميدائية بالمدارس الابتدائية، ورقة).

3) أساليب المعالجة الإحصائية: تم الاعتماد في التحليل الأسلوب الكمي لبيانات البحث المتمثل في حساب النسب المئوية ، وذلك لكفايتها بالفرض، وتحسب النسب المئوية بالشكل التالي:

عدد الايجابيات المتحصل عليها $x / 100$ عدد أفراد العينة.

وباتالي تم الاعتماد في التحليل على الاسلوب الكمي في هذه الدراسة هو معامل الارتباط سبيرمان (معامل ارتباط الرتب) rank currelation coefficent، هذا المعامل يعرف بمعامل ارتباط سبيرمان او معامل ارتباط الرتب (رتب القيم الاصلية) ولذا تختلف قيمته عن قيمة معامل بيرسون للقيم الاصلية وليس لرتبها وهو اقل دقة من معامل ارتباط بيرسون ويتعامل مع البيانات الرقمية والغيرالرقمية للترتيب مثل جيد ،جيد جدا ويرمز له

بالرمز R_s وهو ضمن الاحصاءات غير المعلمية ذات التوزيع الحر وقيمته موجبة اقل او

تساوي الواحد الصحيح وتحسب قيمته من الصيغة الرياضية علما بان $R_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2-1)}$

$$n(n^2-1)$$

حيث d الفرق بين رتبه حسب المتغير الاول X (الضغوط المهنية) ورتبه حسب المتغير الثاني

Y (الاداء الوظيفي) (الفرق بين رتب القيم لكل زوج من البيانات) ، وفي حالة التساوي

ياخذ المتوسط الحسابي (فاذا كانت القيدمتين متساويتين الرتبتين 7 ، 8 ياخذ متوسط 7 ، 8

وتصبح الرتب لكل منها 7 ، 5 بدلا من 8.7) ، N عدد الأزواج للقيم فاذا كان لدينا مجموعة

من الافراد وجب ترتيبهم حسب صفتين لكل فرد من المجموعة Y . X فان

$$D_i = x_i - y_i$$

ومن التالي كخلاصة لهذا العمل تم تناول عدة عناصر مختلفة ومهمة، من بينها المنهج

المتبع ثم الدراسة الاستطلاعية ثم حدود الدراسة ثم المجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها

بالإضافة إلى تحديد الأدوات الخاصة لهذه الدراسة ومن ثم تطبيق أساليب المعالجة

الإحصائية.

خاتمة للجانب التطبيقي

بعدما تعرض لأهم وسائل البيانات في البحوث السوسولوجية وإبراز حدودها في البحث ودورها الفعال في تحصيل المعلومات من الحقل الاجتماعي، بفضل الأدوات العملية يمكننا الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء الوظيفي ما هو إلا انعكاس لمدى وفاء الموظف (أو الفريق) المتطلب العمل أو المنظمة فهو سلوك يؤدي إلى نتائج فقد تكون هذه النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة وهذا يكون وفق لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول غير انه أمام كل ما قد يقوم به العامل من جهد مبذول وكفاءة وفعالية الأداء فانه من الممكن أن تصادفه في مسار تأدية لمهام عمله مجموعة من التغيرات والمؤثرات التي رسميا قد تؤثر وتعرقل أدائه وتمنعه من أداء مهامه بالمستوى المطلوب ومن هذه المؤثرات نحب الضغط النفسي فهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي إذ لم يتم إيجاد طرق واستراتيجيات لمقاومة كل منها كما أن دراسة سلوك وأداء الفرد ليس بالعملية السهلة وضمن هذا الإطار فإن المنظمة لأجل تحسين توافق لأداء الفردي مع ما ينسجم وتحقيق أهدافها وأدائها الكلي فان ما عليها إلا أن تبذل جهدا مكثفا لشخصية بدقة مما يمكن المسؤولين من امتلاك وسيلة ناجحة للتحكم به.

قائمة المصادر

والمراجع

1-الكتب

اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس 1991 السلوك التنظيمي والاداء ترجمة
جعفر ابو القاسم احمد السعودية . معهد الادارة العامة

عبد الباقي صلاح الدين 2014 السلوك الفعال في المنظمات مصر : الدار
الجامعية

خضير ، كاضم حمود والخرشة ، ياسين كاسب 2009 ادارة الموارد البشرية
ط 2 عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

حمادات ، محمد حسن محمد 2007 السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في
المؤسسات التربوية عمان :دار الحامد للنشر

بهاء الدين ، ماجدة والسيد عبيد 2008 الضغط النفسي ومشكلاته واثره على
الصحة النفسية عمان دار صفاء للنشر والتوزيع

هيجان عبد الرحمان بن احمد 1998 ضغوط العمل -منهج شامل لدراسة
الضغوط مصادره ونتائجها وكيفية ادارتها -الرياض - معهد الادارة العامة
الختاتنة، سامي محسن 2012 علم النفس الاداري ط1 عمان دار الحامد للنشر
والتوزيع

بوشرش كمال 2015 الثقافة التنظيمية ط1 عمان دار الايام للنشر والتوزيع

بلوط ، حسن ابراهيم 2002 ادارة الموارد البشرية من منضور استراتيجي ط1
لبنان ، دار النهضة العربية

،حريم ، حسن 2009 السلوك التنظيمي- سلوك الافراد والجماعات في
منظمات الاعمال ط 3 عمان دار حامد للنشر

الحنفي، عبد الغفار 2006 السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية الاسكندرية

،

الدار الجامعية درة عبد الباري ابراهيم 2003 تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات- عمان : العربية للتنمية الادارية

2- الرسائل والمذكرات

بن نوار، صالح 2004 الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة الدولة في علم اجتماع التنمية جامعة منتوري قسنطينة

بوعطيط ، جلال الدين 2009 الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية جامعة منتوري محمود ، قسنطينة

عثمان مريم 2009 الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى اعوان الحماية المدنية رسالة ماجستير – جامعة الاخوة منتوري قسنطينة

النميان ، عبد الله عبد الرحمان 2003 الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي

في الاجهزة الامنية ، دراسة مكملة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في العلوم الادارية اكااديمية نايف العربية للعلوم الانسانية

الملاحق

الملاحق

استبيان الضغوط المهنية

لا أهتم	نادرا	أحيانا	في غالب الأحيان	دائما	العبرة
					كيف تبدو الأعمال المطلوب انجازها منك هل هي كثيرة؟ ما هي وجهة نظرك نحو القوانين والمراسيم الخاصة بمهمة الحماية؟ هل يسمح الوقت المخصص للنشاطات لأداء كل ما هو متوقع منك؟ هل يزيد انعدام ونقص

					الوسائل التعليمية عن
					توترك وقلقك هل تشكل
					كثافة البرامج المهنية
					الحماية المنية مع الوقت
					المخصص مصدرك قلق
					لداك؟

استبيان الاداء الوظيفي

لا اهتم	نادرا	احيانا	في غالب الاحيان	دائما	العبارات
					<p>هل انت من تنفيذ الانشطة في الوقت تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد؟</p> <p>على ماذا تعتمد في تأدية الأعمال كيف تقييم اطلاقك على الأعمال المطلوبة منك والقواعد المنظمة المهنية أعوان الحماية المدنية؟</p> <p>هل تلتزم بالحضور للدوام في الوقت المحدد</p>

