

## تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة the influence of work pressures on job performance In modern organizations

عدان نبيلة

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018-08-01؛ تاريخ المراجعة : 2020-09-21؛ تاريخ القبول : 2020-12-31

### ملخص :

لقد أصبحت ضغوط العمل من مظاهر الحياة العملية التي لا يمكن تفاديها نهائيا، فنتيجة للانفجار المعرفي والتكنولوجي صار لزاما على العامل أن ينتج أكثر ويعمل أطول للحفاظ على وظيفته ما يضعه في مواجهة ضغوط مهنية تفرضها البيئة التنظيمية، دون أن ننسى تأثير الضغوط الشخصية التي يحملها معه من بيئته المجتمعية، ما يخلف آثار سلبية على نفسيته، سلوكه، مواقفه اتجاه وظيفته، اتجاه زملاءه ومنظمته، لأجل ذلك سميت ضغوط العمل **بالقاتل الصامت أو القنبلة الموقوتة** كونها تتبلور وتتمو في داخل الفرد شيئا فشيئا حتى تصبح جزءا لا يتجزأ من حياته، تنفجر ساعة احتدام الصراع بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. وعلى الرغم من تفاوت حدة هذه الضغوط من عامل لآخر، إلا أن تدني مستوى الكفاءة والإنتاجية، وزيادة معدلات الغياب والتسرب، وانخفاض مستوى الرضا والأداء الوظيفي تعد من أبرز آثار تفشي هذه الضغوط.

**الكلمات المفتاحية :** ضغوط العمل؛ أداء العاملين؛ رضا وظيفي .

### Abstract :

Work pressures have become a manifestation of practical life that can't be avoided .As a result of the cognitive and technological explosion, the worker has to produce more and work longer to maintain his job, which puts him in the face of professional pressures imposed by the regulatory environment, without forgetting the impact of the personal pressures that he carries with him from his society which caused negatives impacts, for this reason work pressures became like a silent killer or a ticking bomb ,because it crystallizes and grows within the individual gradually becoming an integral part of his life, explode when the struggle rising between employee's personal and organizational goals. Although these pressures vary from one employee to another, but low levels of efficiency and productivity, increased absenteeism and dropout rates, low satisfaction and job performance are among the most significant effects of these pressures.

**Keywords :** Work pressures; employees performance; functional satisfaction .

**مقدمة :**

يتعرض الأفراد في منظمات العصر الحديث للعديد من الضغوط، التي ازدادت وتتنوع مسبباتها ومصادرها نتيجة عوامل كامنة في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة، ما جعلت الفرد يعيش حالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي كالتوتر، القلق والانفعال، والتي تظهر آثارها بدرجة كبيرة عند أدائه لمهامه أو لواجباته الوظيفية وحتى في علاقاته مع الآخرين سواء كانوا رؤساء، زملاء وحتى زبائن. ومن هذا المنطلق، فإن الاهتمام بدراسة ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء يرجع إلى حقل علم النفس والسلوك التنظيمي، خصوصاً في عصرنا الحالي الذي يعرف بكثرة التنظيمات وتنوع الضغوط الواقعة عليها.

ومن خلال ما سبق نطرح إشكالية الدراسة التي سيتم من خلالها التحليل والتوصل إلى الإجابة عنها :

**إذا كان الفرد يعيش ضمن بيئة عمل متغيرة تؤثر فيه ويتأثر بها، فإلى أي مدى تنعكس ضغوط العمل المختلفة على أداء العاملين وعلى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية والتنظيمية؟، وللإجابة عن هذه الإشكالية تقتضي صياغة فرضيات لإثبات صحتها من عدمها وتتمثل في :**

**الفرضية الأولى :** ترتبط ضغوط العمل بالتفاعلات الناجمة عن بيئة المنظمة .

**الفرضية الثانية :** تعتبر ظروف العمل المادية والتنظيمية المسبب الرئيسي لانخفاض مستوى أداء العاملين .

**الدراسات السابقة:** مما لا شك فيه أن كل دراسة علمية تبنى على أساس دراسات سابقة، وهذه الدراسة شأنها شأن الدراسات العلمية، إذ تمت الاستعانة بمجموعة أدبيات منها:

دراسة محمود سلمان العميان، بعنوان **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال<sup>1</sup>**، توصل إلى اعتبار أن ضغوط العمل ما هي إلا نتيجة طبيعية يستجيب من خلالها العامل للمثيرات التي تصادفه في بيئة عمله قد تكون هذه الاستجابة سلبية أو ايجابية بحسب الظروف المحيطة كما قد تختلف هذه الضغوط ودرجة استشعارها من عامل لآخر، إلا أن درجة تأثيرها على الأداء تكون إما إيجابياً أو سلباً .

دراسة سامر جلدة بعنوان **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة<sup>2</sup>**، توصل الكاتب إلى أن تعدد المثيرات سواء كانت مادية أو سيكولوجية جعلت إنسان العصر دائم التأثير بهذه المنبهات، ولا تقف درجة التأثير لحد المنزل أو الحياة العامة وإنما تنتقل إلى بيئة العمل، ما يجعله شديد القلق والاستثارة الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلى علاقاته مع زملائه ورؤساءه، وحتى على صحته النفسية والجسدية، لذلك كان لزاماً على المنظمات الاهتمام بكيفية إدارة هذه الضغوط للتخفيف من حدتها مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الفردية والإنسانية .

تناولت الكاتبة **إليزابيث غريبوت " Elisabeth Grebot "** موضوع ضغوط العمل في كتابها **الضغط : أفكار مسترجعة " Le stress : idées reçues "** <sup>3</sup>، توصلت الكاتبة إلى أن الضغط ليس مرض مهني جديد وليس فقط حكراً على العاملين والموظفين وإنما هو عنصر من عناصر الحياة لا يمكن تفاديه نهائياً، ولذلك فالضغط عملية تفاعلية بين الفرد والطلبات المقدمة له والتي تتطلب التكيف معها، ينشأ عندما يزيد عبء العمل على كاهل العامل خصوصاً عند نقص الدعم له، في ظل ثقافة تنظيمية غير واضحة المعالم والأهداف .

تناول الكاتب **جاكس لوموني " Jacques Lemmonier "** موضوع الأداء الوظيفي في كتابه **الأهداف الفردية للأداء " Les objectifs Individuels de Performance "** <sup>4</sup>، توصل الكاتب إلى أن تزايد الاهتمام بالأداء نابع من الدور المحوري الذي يلعبه في الوقت الراهن لأنه وسيلة تحقيق التميز للمنظمة، يسعد الأداء كلا من المساهم و المسؤول، فالأداء بذلك لا يكون مرهوناً بالعامل فقط وإنما يتطلب الأداء الكلي تعاون الجميع خصوصاً الرؤساء الذين يقع على عاتقهم مهمة تحديد أهداف مرؤوسيهم وتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيقها، وبذلك الهدف من الأداء ليس بذل الجهد فقط وإنما هو وسيلة للتعبئة، لتنشيط وتمتية الموارد البشرية فضلاً عن تطوير ونجاح المنظمة

## دراسة ريتشارد كولت و إيريك غوسلين عن علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي مقالة بعنوان

**Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications<sup>5</sup>.**

خلصت الدراسة إلى وجود نتائج متناقضة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء، يرجع سبب هذا الاختلاف إلى الفوارق الكبيرة التي تميز بيئة العمل ومن أهم عواملها تعقد العمل من حيث البيئة والإجراءات، محدودية المهارات اللازمة للأداء، تنوع الخصائص الفردية للعمال... وغيرها. كما أثبت الكتاب أنه وبالرغم من تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للعامل إلا أن تأثير ضغوط العمل على أداءه الوظيفي يبقى تأثير بارز و قائم لا يمكن تجاهله .

ساهمت هذه الأدبيات في إثراء دراستي من خلال التعرف أكثر على ماهية ضغوط العمل، عناصرها ومؤثراتها، مصادرها والعوامل المسببة لها، والإحاطة بمجمل أثارها التي تخلفها في نفسية العاملين وحتى تأثيرها على أدائهم الوظيفي من خلال محاولة التمييز بين أشكال العلاقة التي تربط بين المتغيرين، والتطرق لبعض الحلول للوقاية والتقليل من حدة تأثيرات ضغوط العمل.

**أولاً : مفهوم ضغوط العمل:** لقد تعددت وتنوعت دراسات الكتاب و لباحثين حول موضوع ضغوط العمل، على الرغم من اختلاف مجالاتهم التنظيمية، الطبية وحتى النفسية، لذلك سيتم التطرق في هذا الجزء لبعض إسهامات الكتاب والمفكرين حول ضغوط العمل، ولكن بادئ الأمر لابد من معرفة ما هو **الضغط** ؟

**1 / تعريف الضغط :** يقصد بالضغط في اللغة وحسب معجم المصطلحات التربوية والنفسية "ضغط ضغطاً وضغطة، أي عصره وزحمه وضيق عليه " <sup>6</sup>.

فالضغط يشير إلى الشدة والضيق، فالفرد عندما يقع تحت وطأة الضغط يحس بالشدة والقلق وحالة من عدم الارتياح والارتباك.

ويرجع أصل مصطلح الضغط (stress) إلى الإنجليزية مأخوذ من اختصار (distress)، ويقابله الفعل اللاتيني

( stringer ) : « serrer » « êtreindre » « mettre en tension » <sup>7</sup> ، والذي يعني سحبه بشدة، بمعنى

طوق ذراعيه وجسمه مؤدياً إلى الاختناق الذي يسبب القلق <sup>8</sup>

هذا يعني أن الضغط موجود في كل نفس بشرية، لكن درجة و حدة الاستجابة له ولمؤثراته تختلف من فرد لآخر، أي قد يشعر كل الأفراد بالضغط في نفس الوقت وفي نفس المكان لكن بدرجات متفاوتة قد تزيد أو تقل .

**2/تعريف ضغوط العمل:** تعتبر ضغوط العمل جزء من بيئة العمل المادية والنفسية، نظراً للتداخل بينهما أصبح من الصعب إيجاد بيئة دون ضغوط بسبب التفاعل الشديد بينهما<sup>9</sup>، خصوصاً في وقتنا الحاضر إذ أن ضغوط العمل أضحت السمة المميزة لعصرنا، ولهذا فإن أغلب التعريفات ترتبط بهذه البيئة باعتبارها مصدر التنبيه، وفيما يلي بعض ما توصل إليه الباحثين الغربيين وحتى العرب في تعريف ضغوط العمل :

يعرف هانس سيلاي\*الضغوط بأنها " أمراض التكيف وهي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد منع

حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها، فالضغط حسب لا يمكن تجنبه إلا بالموت كونه لصيق بالنفس البشرية " <sup>10</sup>

أما **ضغوط العمل** فقد عرفها سيلاي حسب ما توصل إليه من خلال نظريته بأنها " الاستجابة الفسيولوجية التي

ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعية التي تحدث حالة من السرور أو الألم " <sup>11</sup>.

فالضغط بذلك يعبر عن استجابة جسدية للمثيرات التي يصادفها الفرد والتي يتكيف معها تبعاً لقدرته على التحمل

وسرعته في التأثر بها والاستجابة لها وتختلف بذلك ردود الفعل من فرد لآخر.

وبالرجوع إلى مفكرينا وكتابنا العرب نجد أنهم استقوا منطلقاتهم الفكرية من الكتاب الغربيين ويظهر ذلك من خلال

تشابه التعاريف، وإذا ما رجعنا إلى الأصل نجد أن الإسلام قد أرسى دعائم دولة الحق ونظم سبل سيرها وكيفية إدارتها

للحياة العامة، إذ أكد على الحق في العمل وحماية وصون حقوق العمال وتحقيق استقرارهم وتوازنهم النفسي والمادي ومن بينها الأجر العادل، مراعاة ساعات العمل، كما قد أمر بالرفق والرحمة وكفالة ما يلزم من النوم والراحة ونهى عن الغلو والإلقاء بالنفس إلى التهلكة وقتلها<sup>12</sup>، وبناء على هذا قال تعالى " لا يكلف الله نفسا إلّا وسعها " .

يعرف **عثمان الخضر** في كتابه علم النفس التنظيمي **ضغوط العمل** بأنها "عملية يدرك الفرد من خلالها بأن هناك فرصا هامة أو تهديدا محتملا لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة"<sup>13</sup>، من هذا التعريف نخرج من الإطار الذي يعتبر بأن ضغوط العمل مجرد استجابة أو رد فعل إلى فكرة أوسع ألا وهي اعتبار ضغوط العمل عملية مستمرة تنشأ لدى الفرد وتولد لديه تنبئها باحتمال وجود مخاطر أو فرص قد تهدده أو تحفزه.

ويرى **عامر خضير الكبيسي** أن **ضغوط العمل** هي "الظروف أو الأحداث أو المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معا"<sup>14</sup>

و مما سبق نستنتج أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تقديم تعريف موحد لضغوط العمل قد يرجع ذلك إلى اختلاف الأطر أو المرجعيات، إذ هناك من يراها مثيرات في بيئة العمل، وهناك من يرى بأنها رد فعل فسيولوجي وهناك من يجمع بين كلا الرأيين السابقين، لكن من خلال القراءة المتخصصة يمكن تعريف **ضغوط العمل بأنها** : مجمل الحالات التي تصيب الفرد نتيجة تعرضه لمجموعة من المثيرات والمنبهات في بيئة عمله فينجم عنها آثار نفسية، فسيولوجية أو سلوكية .

#### ثانيا : مصادر ضغوط العمل

تتعدد مصادر ضغوط العمل وتختلف من بيئة عمل لأخرى، ولهذا اختلف الباحثون في تصنيفها، لكن على العموم نجد من التصنيفات الشائعة التقسيم التالي :

#### 1/مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة : وتنقسم إلى:

**طبيعة الوظيفة** : إذ تتفاوت المهن والأعمال في طبيعتها من حيث المسؤوليات، الواجبات، طريقة الأداء ونتائج سلوك أفراد<sup>15</sup>، إذ هناك وظائف بطبيعتها تولد ضغوطا عالية كمهنة الأطباء، كبار القادة باعتبار أن هذه المهن تحتاج إلى اتخاذ قرارات خطيرة وإلى تركيز مستمر، فهي أعمال غير نمطية وتحتاج إلى انتباه وتفاعل مستمر.

**زيادة و قلة عبء العمل** : يعتبر زيادة عبء العمل سببا رئيسيا لحدوث ضغوط العمل، إذ يترتب عليه الارتباك وكثرة الأخطاء فكلما كانت المهام الموكلة إلى الفرد أكبر من قدراته سببت له الضغط، خصوصا إذا ما صاحبها ضيق الوقت لإتمامها<sup>16</sup> . كما تساهم البيروقراطية في تنامي ضغوط العمل وشعور الفرد بعدم تلائم قدراته مع منصبه فيعيش حالة من التوتر والاكنتئاب.

**خصائص الدور**: يقصد بالدور تلك المهام المحددة التي يتعين على الفرد القيام بها، بحيث بقدر ما تتسع الهوة بين الأدوار المتوقعة والمؤداة يزيد احتمال ظهور ضغوط العمل.

#### 2/ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالمنظمة :

لقد اعتبرت الكاتبة " آنا مارغيلاس" بأن أهم مصادر الضغوط المهنية تصدر من المنظمة، وذلك إما نتيجة تطبيق سياسات عقيمة وفاشلة، أو نتيجة عدم القدرة على الاتصال الفعال بين أعضاء التنظيم (بين الرؤساء و المرؤوسين)<sup>17</sup> . وبالتالي فإن أهم المصادر التنظيمية لضغوط العمل يمكن تلخيصها في :

**غياب المشاركة في اتخاذ القرار** : إن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوصا تلك المتعلقة بأعمالهم يعد تجاهلا لدورهم في المنظمة وإنقاصا من قيمتهم لكونهم موردا بشريا يحتاج إلى التقدير والاحترام، ما يؤدي لإحباطهم وفقدانهم لقدرتهم على التحكم في أعمالهم ما يصيبهم بضغوط عمل و ردود فعل تزيد من معاناتهم<sup>18</sup> .

**ضعف الهيكل التنظيمي :** تظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة غير مرنة لا تتواءم والتطورات الداخلية والخارجية، كما لا تسمح بتحقيق الأهداف ولا تتلائم مع فرص النمو والترقية، وبالتالي تقوض القدرات الإبداعية للعمال وتشكل عائقاً أمام عمليات الاتصال فتجعل الفرد يعيش حالة من العزلة الوحدة.

**نمط الإشراف و القيادة الإدارية :** تعتبر القيادة مصدراً لضغوط العمل عندما يتبع الرئيس أنماط قيادية مستبدية تنجم عنها تأثيرات سلبية تنعكس على نفسية العمال، كذلك فإن الإشراف يلعب دوراً أيضاً في تنامي ضغوط العمل، إذ أن المشرف الذي لا يهتم بعماله ويسعى لتهميش قدراتهم ولا يوفر لهم الدعم والمساندة اللازمة في العمل ولا يحترم مبدأ المساواة والعدل بينهم يكون السبب وراء زيادة مستوى ضغوط العمل لدى عماله .

**الاتصال :** إن قصور قنوات الاتصال في المنظمة يعرقل حركة انتقال المعلومات بين الأفراد ويشوهها، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، كون أن الاتصال الواضح المنسق والمبني على الثقة يشكل عاملاً مهماً في تخفيض الضغوط في بيئة العمل

19

**عدم التطور و الترقى الوظيفي :** إن التقدم في المسار المهني هو الهدف الذي يسعى لتحقيقه كل عامل ليثبت من قدراته ومهاراته، لكن إذا لم تتح له الفرصة للترقية فإنه يصاب بالإحباط، نقص الحماس، ضعف الولاء للمنظمة التي لم تحقق له التطوير الوظيفي<sup>20</sup>، فتتكون بذلك ضغوط العمل التي تعرقل مساره الوظيفي .

**3/مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة :** توجد عدة مصادر لضغوط العمل المرتبطة بالبيئة تم تصنيفها لعوامل تشمل :

#### 1/ البيئة المادية للعمل (البيئة الداخلية) :

يقصد بالبيئة الداخلية للعمل تلك البيئة المادية المكونة للعمل والتي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على العمال، تتمثل البيئة الداخلية في العوامل المادية المحيطة بالعمالين كالإضاءة، الحرارة، التهوية<sup>21</sup>، إضافة للعوامل المرتبطة بالصحة والسلامة إذ هناك قلق متزايد حول مدى توفرها في المنظمات وبالتالي تعد مصدراً للضغوط وفيما يلي أهم هذه العوامل:

**الإضاءة :** يرى فرج الله طه في كتابه علم النفس الصناعي و التنظيمي أن الإضاءة غير المناسبة تعد سبباً في زيادة ضغوط العمل وفي ارتفاع معدلات الحوادث في أماكن العمل<sup>22</sup>، فلكي يقوم الفرد بعمله لا بد من توفر الإضاءة الجيدة المناسبة والتي تساعده على العمل بفعالية، وتختلف المهن في مدى حاجتها للإضاءة فمثلاً تحتاج مهنة الجراحة إلى إضاءة عالية أكثر من مهنة المحاسبة... وغيرها.

**الحرارة :** تكون الحرارة مصدراً لضغوط العمل سواء في حالة الزيادة أو النقصان، حيث إن ارتفاع الحرارة في مكان العمل يتعدى التأثير النفسي للفرد إلى جانبه الجسمي، فيحس بعدم الراحة في العمل و ينخفض أدائه الوظيفي<sup>23</sup>، إذ أن تطرف الحرارة سواء من حيث الزيادة أو النقصان يدفع بجسم الإنسان إلى الشعور إما بالحرارة أو البرد، لأن الحرارة الملائمة هي (37) درجة في الحالة العادية التي تعود عليها الفرد .

**تصميم مكان العمل :** إن أفضل طريقة لتصميم مكتب أو مكان العمل هي تلك التي تأخذ في الحسبان خدمة راحة الفرد من توفير للحماية والتحفيز على نموه وتطوره<sup>24</sup>، إضافة لتهيئة مكان فيه نسبة تهوية مقبولة وبنعندم فيه الضجيج.

وعليه إذا ما غيب هذا الجانب ألا وهو حسن تصميم مكان العمل مع مراعاة الظروف المناسبة فإن معدل ضغوط العمل قد يتراد نتيجة إحساس الفرد بعدم جدواه و أهميته لدى المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات في الوقت الراهن تستعين بمؤسسات خاصة تستلم مهمة تهيئة أماكن عمل مناسبة، تضم متخصصين في هذا الميدان لضمان ملائمة ظروف العمل المادية مع المعايير الدولية (ملائمة مساحة المكتب مع عدد العمال ، بعد الإضاءة القوية على سطح المكتب... الخ

**2/ البيئة الخارجية للعمل (البيئة العامة) :**

تشمل المتغيرات والعوامل الخارجية التي تلقي بظلالها على المنظمات كافة باختلاف حجمها ونشاطها<sup>25</sup>، ففي علاقة التأثير والتأثر تستورد المنظمات جل ما تحتاج إليه من موارد سواء كانت بشرية أم مادية من البيئة الخارجية في إطار ما يعرف باعتمادية الموارد\*، وتشمل هذه العوامل نتائج الأحداث الاقتصادية، التطورات التقنية والتكنولوجية، المناخ السياسي والاتجاهات الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر بصورة إيجابية أو سلبية على حدة ضغوط العمل.

فمثلا تؤدي الحالة الاقتصادية التي يمر بها البلد إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف من فقدان الوظائف، وفي حالة التضخم مثلا ترتفع الأسعار ما من شأنه امتصاص القدرة الشرائية للمورد البشري ويجعله غير قادر على مواكبة متطلبات الظروف المعيشية الجديدة<sup>26</sup>.

كما يساهم التطور التكنولوجي في زيادة ضغوط العمل الواقعة على العمال، إذ أن استخدام التكنولوجيا الجديدة يتطلب توفير يد عاملة مؤهلة وكفاءة قادرة على التحكم بها ما قد يفتح المجال أمام تسريح العمال<sup>27</sup>.

ويلعب المناخ السياسي دورا في تنامي ضغوط العمل فمن حيث الاستقرار وثبات النظم و القوانين، فمثلا تزيد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات في فترة الانتخابات نتيجة الغموض الذي يكتنف القادة الذين سيتم انتخابهم<sup>28</sup>، كما يؤثر تغير القوانين خاصة تلك المرتبطة بالبيئة وحماية الموارد البشرية والمستهلكين في نشاط المنظمة.

**4 / مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية الفرد :** تعني تلك المتغيرات المتعلقة بالفرد والتي أدت إلى تكوين شخصيته، فمن المعروف أن آثار العوامل الوراثية والبيئية تظهر في سلوك الفرد عندما ينقلها معه إلى بيئة العمل وتتصادم مع عوامل أخرى تسهم في زيادة ضغوط العمل ما قد يؤثر على سلوكه عموما<sup>29</sup>.

و تتمثل هذه المصادر في :

**تأثير شخصية الفرد :** حيث أثبتت بعض الأبحاث وجود شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل وتسابق الزمن وعادة ما يحمل هؤلاء درجات عالية من التوتر والضغوط أكثر من غيرهم<sup>30</sup>، يظهر من هذا العنصر أن هناك دورا كبيرا للفروق الفردية التي من شأنها تهذيب مستوى الضغوط، فالحياة بصفة عامة تحمل في طياتها أفرادا بمختلف القيم والسلوكيات.

**الأحداث الشخصية :** يتعرض الأفراد في حياتهم الشخصية لأحداث تسبب لهم قدرا معينا من الضغوط، فنجد مثلا نقص الدعم في المنزل لمشاكل العمل، أو عدم الاعتراف بالصعوبات الشخصية في العمل ..، لذلك فالتأثير المتبادل بين الحياة الشخصية والمهنية تأثير كبير لا يمكن إنكاره<sup>31</sup>، كذلك تلعب نقص إمكانات الفرد دورا في زيادة ضغوطه فمثلا العامل الذي ينتقل لأداء عمله في الحافلة من مسافة بعيدة يوميا يعيش المعاناة للتنقل إلى عمله، لا تشبه ظروفه أبدا الذي ينتقل في سيارة فهذا جانب آخر لمصدر ضغط فردي له.

**قلة و نقص القدرات والخبرات :** إذ أن قلة التدريب ووضع العمال في مناصب غير مؤهلين للعمل فيها يجعلهم غير قادرين على التأقلم والتعامل مع وظائفهم فيمررون بحالات فقدان الثقة بالنفس نتيجة ارتفاع توقعات الآخرين بما سينجزونه مع عدم قدرتهم على تحقيق تلك التوقعات<sup>32</sup>، كذلك تؤثر الحالة النفسية والبدنية على مقدار استجابة الأفراد لمثيرات ضغوط العمل التي تواجههم داخل بيئة العمل وتختلف هذه الاستجابة من فرد لآخر حسب الفروق الفردية .

**5 / مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالجماعة و العلاقات الإنسانية :**

تمارس جماعات العمل ضغوطا على أعضائها حتى يلتزموا بمعاييرها وقواعدها، إذ تحمل في عضويتها أفرادا بمختلف القيم والاتجاهات وحتى تجعل كل هؤلاء الأفراد يدا واحدة فإنها تضغط عليهم في مكان العمل حتى يمتثلوا لأوامرها<sup>33</sup>، ولهذا نجد من يتكيف مع هذه الضغوطات وهناك من يقاومها، فالفرد بمجرد التحاقه بالجماعة يبحث عن الانتماء والأمان ويسعى لتكوين علاقات وتوطيد الاتصال مع جماعة العمل لأجل نيل المساعدة اللازمة في العمل، لكن إذا ما تعرض الفرد للضغوط من قبلها انعكس ذلك على أدائه لعمله فيسعى لكسر قيود تلك العلاقة.

صحيح أن الاختلاف يولد التنوع، لكن لا يترتب عن هذا التنوع دائما نتائج إيجابية، فالهوة العظمى في انعدام التوافق خصوصا داخل الجماعة الواحدة يؤدي إلى تضارب وجهات النظر والآراء التي قد تتحرف في كل الحوار لتصير صراعا، وبالتالي فإن عدم التوافق قد يصبح مصدرا بارزا لتنامي ضغوط العمل.

ويذهب الكاتبان " **Pierre Pastor و Richard Bréard** " في كتابهما " **التحفيز** " إلى اعتبار أن المشاكل المتنامية داخل جماعة العمل والتي لا تحل في وقتها فإنها تتحول إلى صراع يزيد من حدة ضغوط العمل بل تعد مصدرا لضغوط العمل خصوصا عندما يشعر الفرد داخل جماعته بالوحدة والعزلة الشيء الذي يؤدي إلى إحباطه و اضطرابه<sup>34</sup>. وتتفق مع هذا الرأي الكاتبة " **Meryem Le Saget Pessin** " في كتابها " **الهدف: صفر ضغط** "، وتعتبر بأن ما يزيد من حدة ضغوط العمل هو الجماعة لما لها من تأثير مباشر على الفرد بحيث إذا عاش الصراع داخلها فإنه يبحث عن الحل إما التكيف أو الهروب، ما يؤدي إلى تفاقم المشاكل التي تعتبر بدورها منعطفا آخر لضغوط العمل والتي تنعكس سلبا على سلوك الفرد<sup>35</sup>.

يتضح من الأفكار التي سبق ذكرها أن الجماعات بما تحملها من اختلافات ومشاكل غير محلولة قد تنمو في مرحلة معينة وتدفع بالفرد إلى الاختيار بين الانسحاب من الجماعة كونها لم تعد تحقق له رغباته، أو البقاء فيها بالرغم من التناقضات والصراعات التي يعيشها داخلها.

#### ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي :

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أيا ما كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن الأداء يحركه وينشطه سلوك المورد البشري، باعتبار أن نجاح أي منظمة يبقى مرهونا بمدى كفاءة وفعالية أداء عمالها<sup>36</sup>، ما يعني أن قدرة واستمرار المنظمة في بيئة عمل متغيرة يبقى مرهونا بمدى كفاءة مواردها البشرية، فكما يرى بيتر دراكر أن المنظمة لا بد وأن تعمل و تسعى جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء " فالاختبار الحقيقي للمنظمة هو روح الأداء الذي يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الفردي الذي يركز على ما يمكن القيام به وليس على ما يعجز الفرد عن القيام به<sup>37</sup> " يفهم من هذا أن المنظمة لا بد وأن تركز على ما يمكن القيام به وتترك جانبا مواطن الضعف وتتركز على نقاط القوة والفرص المتاحة أمامها وأن تختار البدائل المناسبة لها، و تهيب عمالها لذلك من توفير التدريب وتكوين المناسبين، حتى تتبلور قدراتهم وإمكاناتهم وتظهر كفاءتهم من خلال العمل المؤدى .

#### 1/ تعريف الأداء الوظيفي :

يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية " **performare** " والتي تعني إعطاء كلية لشيء ما، والتي اشتقت منه اللفظة الانجليزية " **performance** " <sup>38</sup>، والذي يعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه " إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة<sup>39</sup> " .

يلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على جانب النتيجة باعتبار أن الأداء يتمثل في مجمل النتائج التي تهدف المنظمة لبلوغها، فالأداء بذلك هو تحقيق الأهداف المسطرة بضمن جودة المخرجات.

ويرى **هلال محمد عبد الغني حسن** أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، باعتبار أن هذا السلوك يتكون عند استجابة الفرد للمثيرات التي تصادفه في أي زمان ومكان<sup>40</sup>، بحيث هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يجد نفسه فيه، وهذا الأداء يظهر نتيجة لضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه، فيحدث تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة ما يشكل الأداء، من هذا التعريف يلاحظ أنه قد ركز على عوامل أخرى مكونة للسلوك بحيث لم يقتصر على كونه نتاج جهد وإنما يتعدى ذلك إلى المثيرات التي تدفع وتؤثر بالفرد، وعلى هذا فان الأداء حسب هذا التعريف يعني أنه نتيجة عوامل داخلية في الفرد وعوامل البيئة المحيطة .

وبالتالي نستخلص أن الأداء هو محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، هذه العناصر تساهم في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى، ومن خلال الإسهامات السابقة في لتقديم تعريف للأداء يلاحظ بأنها ركزت على الأداء باعتباره سلوك إنساني، إلا أن هناك نظرة أخرى ترى الأداء من منظور اقتصادي وتعتبره محور القدرة التنافسية لا يمكن فصله عنها، كونه يبرهن على قدرة المؤسسة في الاستمرار والتكيف بكفاءة وفعالية .

## 2/ أهداف الأداء الوظيفي : يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف الفردية تتمثل في<sup>41</sup> :

**الحركية و الاستعداد :** الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو ترياق الروتين، ما يعني أن الأداء يكسر الروتين والملل، فبالإنجاز تذلل الصعوبات، إذ يهدف الأداء إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة.

**تطوير الموارد البشرية :** يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأية فرصة عمل<sup>42</sup>، لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتجهيزه لمسابقة أية تغيرات قد تصادفه في عمله.

**التحفيز :** إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية، فالتحفيز يعمل على إثارة دوافع العمال وإيقاظ روح الإبداع فيهم ويقتل الملل ويمنع تسرب الخمول والكسل لعمالهم.

**التمكين :** يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهيكل التي تشجع على الاندماج العالي<sup>43</sup>، فالتمكن يساهم في إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات للذات، ويزيد من قدرته في مقاومة ضغوط العمل ويحقق ارتباطه الوثيق بالمنظمة نتيجة إحساسه بالمسؤولية تجاهها.

## 3/ مؤشرات الأداء الوظيفي ( أو مظاهر الأداء الوظيفي ) : هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على أساسها فعالية الأداء الوظيفي من عدمه وتتمثل هذه المؤشرات في :

**رضا العامل عن العمل :** يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته، وتعبّر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل<sup>44</sup>، حيث إذا كان العامل راضيا عن عمله كان أداءه أفضل، والرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين عمله .

**الرضا الجماعي و التعاون مع الزملاء :** يعمل الرضا على تماسك أفراد الجماعة ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم ولأجل ذلك فإن الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة التي يتعاون أفرادها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. **معدل الإنتاج :** يمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في الأرباح المؤسسة في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة في أجورهم وما يتبعه من رفع مستوى إنتاجيتهم والعكس صحيح .

**التغيب :** إن زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرا على سلبية الأداء علما بان المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح بين 3% و 6% باعتباره عاديا لكن إذا ما زاد المعدل عن 6% يعد من المؤشرات السلبية لسوء للأداء<sup>45</sup>. **التنقلات و الاستقالات :** إن زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعا من عدم الاستقرار، ويخلق صعوبة تكيف الموظف مع عمله، كما يكشف عن وجود اضطرابات في العمل<sup>46</sup>، قد تكون هذه التنقلات والاستقالات نتيجة ظروف مادية، نفسية أو اجتماعية، أو قد يكون سببها المشرف أو القائد إلا أنها في كلتا الحالتين تبرهن عن ضعف في مستوى الأداء.



**4/العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي : إن أغلب ما اتفق عليه من عوامل مؤثرة على الأداء تكمن في:**

**غياب الأهداف التنظيمية :** إن المنظمة التي تعمل دون وجود مهمة، إستراتيجية وأهداف واضحة لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات أو أن تحاسب عمالها على أدائهم<sup>47</sup>، إذ أن غياب الأهداف الواضحة يؤثر على أداء الفرد ويجعل عمله محاط بالغموض.

**عدم المشاركة في الإدارة :** يعتبر مبدأ المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات من دعائم الأداء الجيد<sup>48</sup>، بحيث أن إلغاء دور العمال في المشاركة في الإدارة أو في صنع القرار يسهم في إضعاف شعورهم بالمسؤولية والعمل الجماعي ويجعل كل واحد يعمل بصفة "الأنا" أي يعمل لوحده دون أن يشارك زملائه في الأعمال .

**اختلاف مستويات الأداء :** إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء المرادود المعنوي والمالي الذي يحصلون يؤثر سلبيا على مستوى الأداء<sup>49</sup>، بحيث كلما كان الارتباط واضحا بين مستوى أداء العامل وبين الترقيات والعلاوات التي يحصل عليها كلما أثر ذلك على أداءه، ولهذا لا بد من نظام فعال لتقييم الأداء يتم من خلاله التمييز بين العامل المنتج، متوسط الإنتاج وضعيف الإنتاج.

**ضعف نطاق الإشراف :** يترتب على ضعف الإشراف انخفاض الروح المعنوية للعمال وخلق جو من عدم الثقة، وقد يؤثر انعدام الإشراف أو ضعفه بشكل كبير على العامل الجديد الذي يحتاج إلى التوجيه والتدريب المستمرين<sup>50</sup>، قد يجد العامل نفسه أمام أعمال قد يصادفها لأول مرة لا يملك عنها أية معلومات أو تجربة لذلك يحتاج إلى مشرف يتولى مهمة إرشاده، لكن لذا ما لم يجد من يقدم له العون ينطوي على نفسه ويفشل في أداء مهامه وبالتالي يؤثر نقص الإشراف على الأداء الوظيفي للفرد .

**ضعف نظام الحوافز:** إن غياب نظام واضح للحوافز من شأنه أن يضعف الهمم ويؤثر على رغبة الأفراد في تنمية قدراتهم ومعارفهم، وحتى في درجة التزامهم وصدقهم في أعمالهم أو بالأحرى.

**مشكلات التطوير التنظيمي :** يعتبر التطوير التنظيمي ذلك الجهد الذي يهدف إلى تحسين نوعية الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي، ليصبح قادرا على مسابقة الظروف الجديدة<sup>51</sup>، وبالتالي قد ينجم عن سوء تطبيق التطوير التنظيمي تعقد الأوضاع في المنظمة ما يؤثر بدرجة مباشرة على العاملين وعلى أدائهم لمهامهم، ذلك لأن أية نية للتطوير لا بد وأن تبنى على أسس متينة يتم فيها إشراك العاملين حتى يتسنى لهم التعرف عن قرب عن الغرض من التطوير وتتضح لهم بذلك الأهداف التي سيساهمون في تحقيقها فتكون أهدافهم واضحة وكذلك أدائهم

**الثقافة التنظيمية :** تمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة للأفراد، وتشكل الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية، لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، بحيث كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية بالمنظمة، كلما زاد إيمان الأفراد بانتمائهم التنظيمي ما يخلق التحفيز و الدافعية للأداء<sup>52</sup>، والعكس صحيح فغياب ثقافة تنظيمية تجمع تحت رايتها كل الأفراد وتحقق التوافق فيما بينهم قد ينعكس سلبا على أدائهم وعلى التوجه الكلي للمنظمة فتعم الفوضى نتيجة انعدام التوافق .

**التسيب الإداري:** يعني تخلي العاملين عن تأدية واجباتهم الوظيفية ما يؤدي إلى تدني الكفاءة والكفاية التنظيمية<sup>53</sup>، فالتسيب أضحى على قائمة الأسباب الأولى لضعف الأداء، وعلى العموم فإن التسيب يؤدي لانخفاض مستوى أداء العاملين نتيجة شيوع اللامبالاة، التهرب من المسؤولية واتخاذ القرارات.

**سوء إدارة الوقت :** ينجم عنه غياب التنظيم، التهرب من التقيد بالقوانين والإجراءات المعمول بها في المنظمة وكذلك تراكم الأعمال<sup>54</sup>، إن هذه السمات المصاحبة لسوء إدارة الوقت تؤدي بالعامل إلى السرعة في انجاز الأعمال بأقل كفاءة، على أساس اعتبارها عبئا لا بد التخلص منه بغض النظر عن جودة مخرجاتها أو نتائجها.

**مشكلات الرضا الوظيفي :** إن انعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية لتدني معدلات الأداء، فالرضا لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتأثر كذلك بالحوافز المعنوية<sup>55</sup>، كذلك يتأثر الرضا إضافة إلى ما سبق بالعوامل الاجتماعية كالعادات، التقاليد وكذا المشاركة في العمل، أسلوب التعامل، الأجر... الخ.

**ثالثا : أثر وانعكاس ضغوط العمل على الأداء الوظيفي :**

اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، ولأجل تحديد هذه العلاقة

سأتطرق إلى :

**1/ دراسة ريتشارد كولت Richard Colette و إيريك غوسلين Eric Gosselin:** بحيث يعتبران من خلال دراستهما التي أجريها بعنوان " الجدل حول العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي: البحث عن تفسيرات" أن هناك 4 أشكال من العلاقات بين ضغوط العمل والأداء وتتمثل هذه الأشكال في<sup>56</sup> :

#### **علاقة منحنية سلبية: relation linéaire negative:**

تقوم هذه العلاقة على أساس أن مستوى الأداء الفردي يتناسب عكسيا مع مستوى الضغط الذي يعاني منه الفرد، بمعنى كلما ارتفعت معدلات الضغوط انخفض مستوى الأداء، وعلى هذا الأساس فإن الضغط في هذه الحالة يهدد طاقة الفرد ما يؤثر على أدائه وعلى أهدافه ويقوض قدراته الإبداعية، و بالتالي سيكون لذلك أثر سلبي يتسبب في خفض أدائه، إضافة لكون ضغوط العمل تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء في حالة : **غموض الدور** لأنه ذلك يولد نوع من الصراع، فعدم الإلمام بمتطلبات العمل ينعكس سلبا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد، إذ يجبره هذا الغموض على بذل جهود أكبر وتكريس وقت أطول في العمل للتغلب على هذه الضغوط ما يعيق تقدم أدائه الوظيفي.

#### **علاقة خطية منحنية: Relation curvilinéaire:**

تتمثل في وجود علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف U بين الضغوط و الأداء، بحيث يفترض هذا الاتجاه بأن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، و وجود مستوى عالي من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد واستفادها في مكافحة الضغوط و بالتالي لا يجد العمال وقت للأداء.

#### **علاقة منحنية ايجابية: Relation linéaire positive:**

إذ تتمثل هذه العلاقة في وجود علاقة ايجابية بحيث يترتب على الضغوط نوع من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من السلوك حيث تعطي أداء أفضل وتعزز التطوير المهني.

ومن خلال هذا الطرح فإن العلاقة الايجابية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي يعادلها التحدي والحماس في العمل، فالضغوط بمثابة ظروف تدفع لظهور السلوك الإبداعي والتفوق في العمل واكتشاف القدرات، ومن خلال هذا المنطلق فإن وجود نسبة قليلة من ضغوط العمل لن تثير التحدي لدى الفرد ما ينتج عنه أداء متوسط للفرد .

#### **لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء Absence de relation**

يعتبر هذا الاتجاه أن الضغوط ليست مفتاحا أو محددًا للأداء الوظيفي، و بالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين،

أصحاب هذا الرأي قلة إذ نجد قسمين<sup>57</sup>:

**قسم أول** يفترض أصحابه أن الفرد قد يلتزم ذاتيا بعقد مع المنظمة التي يعمل بها فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا، ويعمل على انجاز واجباته بغض النظر عما يحيط به من ضغوط، كما يفترض أصحاب هذا الاتجاه أيضا بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد يساعده على انجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة .

**و قسم ثان** يرى بأن للفرد قدرة على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، وبالتالي لن تحدث له آثار نفسية أو عقلية تؤثر عليه، وبالتالي عدم وجود تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي .

كما يمكن إضافة مجموعة من آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي نجملها في :

✓ العدوانية في التعامل واللجوء للعنف والقوة في أغلب المواقف والتعاملات، إضافة لتقلب المزاج و اللجوء إلى التدخين والإدمان كحل للنسيان وللتحرر من الضغوط المهنية<sup>58</sup>.

✓ فقدان الثقة في زملاء العمل ونشوب النزاعات، الصراعات وحتى الأزمات بين العمال وزيادة نسب الغيابات نتيجة انعدام الراحة في مكان العمل وتفاقم حدة الضغوط، وكثرة الاستقالات وطلبات الانتقال إلى أماكن عمل أخرى من قبل العمال، المشرفين وحتى المديرين<sup>59</sup>.

✓ البطء في العمل ونقص الحماس و انخفاض مستوى الطاقة و الإنتاجية.

✓ ارتفاع معدل الشكاوى وتدني الروح المعنوية بين العاملين، وانخفاض مستوى الأداء وتراجع حب التميز وإثبات الذات و زوال الرؤية الإبداعية في العمل و سوء التنظيم ، ما ينجم عنه سوء إدارة الوقت وانعدام القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية<sup>60</sup>.

### خاتمة:

تعتبر ضغوط العمل محصلة تفاعل العديد من العوامل والمتغيرات الكامنة في بيئة العمل التي يحتمك بها الفرد فتؤثر فيه و يتأثر بها، وتظهر ردود فعله تجاهها على شكل استجابات نفسية أو جسدية، تزيد حدتها عند اتساع الفجوة بين ما يحمله الفرد من معارف، مهارات و بين ما تتطلبه وظيفته من واجبات ومسؤوليات، تؤثر الضغوط على الأداء الوظيفي، فهناك من يرى بأن وجود مستوى معين من الضغوط يدفع بالعاملين إلى العمل المثمر وتحسين الأداء وتحقيق أعلى المستويات من تحقيق الذات، في حين يرى البعض الآخر بأن لها آثارها سلبية تظهر من خلال انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، ارتفاع معدلات الشكاوي والغيابات، كثرة الصراعات في أماكن العمل سواء بين الزملاء أو الرؤساء ، تفشي الأمراض المكتنبة كالتسيب، الفساد وغيرها من السلوكيات غير السوية.

ومن خلال ما تم عرضه نستنتج أن :

آثار ضغوط العمل السلبية تجاوزت آثارها الايجابية والتي يصعب حصرها في آثار محددة كونها تتعدى الجوانب القابلة للقياس .

أن الفرد قد يتعرض / أو لا يتعرض لكل هذه الآثار معا وفي وقت واحد .

تؤثر ضغوط العمل على الفرد إما إيجابا أو سلبا تبعا للفروق الفردية التي تتباين من فرد لآخر، تحمل هذه الضغوط فرصا أو مخاطر قد يعتبرها الفرد تحديا أو تهديدا له لا بد من تجاوزه .

يمثل الأداء حصيلة الجهد الذي يبذله العامل لأجل تحقيق أهداف محددة، فهو وسيلة يستطيع الفرد من خلالها إشباع متطلبات وظيفته بكفاءة وفعالية .

يتأثر الأداء بعدة عوامل من أهمها ضغوط العمل التي تمارس تأثيرها عليه من خلال مؤشرات ومصادر كضعف نظام الحوافز، عدم المشاركة واتخاذ القرار، نمط الاتصالات المتبعة، العلاقات الإنسانية... الخ، فتبدأ ردود فعل الاستجابة لهذه المؤشرات في الظهور من خلال كثرة الصراعات التنظيمية، مقاومة سبل التغيير والتطوير التنظيمي، انخفاض معدلات الرضا عن الوظيفة...

ونقترح لمعالجة هذا التأثير :

البحث والتحري في الأسباب الفعلية لنشأة الضغوط هل السبب المنظمة؟، الفرد؟، أم هناك عوامل أخرى؟ وذلك لأجل العمل على تقليلها أو التحكم بها إن أمكن.

تدريب وتطوير الكفاءات على المواقف الضاغطة، وذلك لأجل خلق المرونة في الاستجابة للظروف المستجدة، كذلك العمل على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة .

توضيح متطلبات الوظيفة خاصة للعامل الجديد لتجنب صراع أو غموض الدور، مع تشجيع العمل الجماعي بين العمال والثقة فيهم وفي قدراتهم  
تحسين ظروف العمل المادية للعمال  
ضرورة بناء نظام عادل للترقية يستند إلى أسس موضوعية .  
إيجاد نظام فعال للحوافز و التعويضات الذي من شأنه خلق الدافعية و الحماس لدى العمال .  
فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان سهولة انتقال المعلومات للتقليل من جمود و تعقد إجراءات الهيكل التنظيمي، فتح باب الحوار والمشاركة من طرف العمال ما ينمي فيهم الشعور بالانتماء الوظيفي.

أرجو أن يتم التوسع في دراسة مثل هذه المواضيع من قبل الباحثين باعتبارها مواضيع جد حساسة تتعلق أساسا بالموارد البشري، كما يمكن ربط ضغوط العمل بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، الصراع التنظيمي، الالتزام التنظيمي، التسبب الإداري، التسرب الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإحباط الوظيفي....

#### قائمة المراجع والهوامش:

- <sup>1</sup> محمود سلمان العميان (2001)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1 . عمان :دار وائل للنشر و التوزيع
- <sup>2</sup> سامر جلدة(2008)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الطبعة 1 . عمان : دار أسامة للنشر .
- <sup>3</sup> Elisabeth Grebot, (2009), **Le stress : idées reçues**. Paris : Le cavalier bleu .
- <sup>4</sup> Jacques Lemmonier(2010), **Les objectifs Individuels de Performance** .1<sup>é</sup>édition .Paris :Vuibert.
- <sup>5</sup> Ritchard Colette , Eric Gosselin(2010) ,Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d'explications ,**Psychologie du travail et des organisations**, vol 16 n°1,2010.
- <sup>6</sup> حسن شحاتة ، زينب النجار(2003 )، **معجم المصطلحات التربوية و النفسية** . الطبعة 1. القاهرة :الدار المصرية اللبنانية، ص 210
- <sup>7</sup> Grebot , **Le stress : idées reçues** , op.cit , p 27.
- <sup>8</sup> مريم عثمان (2010)، " الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية بسكرة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسنطينة :جامعة منتوري ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،، ص 18.
- <sup>9</sup> خديجة عاشور (2012)، "ضغوط العمل - النظريات و النماذج"، **مجلة العلوم الإنسانية(26)**، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 188.
- <sup>10</sup> جون بي أردن ،ترجمة : خبراء مكتبة جرير(2008)، **التعايش مع ضغوط العمل - كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية**. الطبعة 2 . الرياض : مكتبة جرير للنشر و التوزيع، ص 15.
- <sup>11</sup> ناهدة طه غضية (2008)، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان : جامعة مؤتة ، كلية الدراسات العليا ، ص 10 .
- <sup>12</sup> نهلة بنت محمد ناشي الجابري الحربي (2007)، "أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمكة المكرمة" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى : كلية التربية،ص 27 .
- <sup>\*</sup> سورة البقرة، الآية 286 .
- <sup>13</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة (2012)، "ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة ،غزة : الجامعة الإسلامية :كلية التربية، ص 13.
- <sup>14</sup> مبارك بن فالح الدوسري(2010)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، ص 13.
- <sup>15</sup> يوسف جوادي (2006)، " مصادر و مستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسنطينة : جامعة منتوري ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم علم النفس و التربية، ص 115.

- <sup>16</sup> يوسف لعجايلية (2015)، "مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ص 69.
- <sup>17</sup> أنا مارغيلاس، ترجمة خبراء دار الفاروق (2009)، كيف تقلل من الضغوط و الصراعات داخل أماكن العمل. الطبعة 1. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ص 293-296.
- <sup>18</sup> شاطر شفيق (2010)، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونغاز - جيجل"، رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، ص 97.
- <sup>19</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة (2012)، "ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، ص 23.
- <sup>20</sup> وليد عبد المحسن الملحم (2007)، "ضغوط العمل و علاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ص 48.
- <sup>21</sup> جلد، مرجع سابق، ص 182
- <sup>22</sup> فرج عبد القادر طه (1988)، علم النفس الصناعي و التنظيمي. الطبعة 6. القاهرة: دار المعارف، ص 295
- <sup>23</sup> لعجايلية، مرجع سابق، ص 77
- <sup>24</sup> لعجايلية، مرجع سابق، ص 79
- <sup>25</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين. الطبعة 1. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص 21.
- \* يقصد باعتمادية الموارد تلك العلاقة التي تجمع المنظمة بالبيئة الخارجية باعتبار أن المنظمة غير قادرة على تحقيق اكتفائها الذاتي، وبالتالي كلما زاد اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية زاد تأثير هذه الأخيرة على المنظمة ومواردها.
- <sup>26</sup> شاطر، مرجع سابق، ص 84
- <sup>27</sup> علي السلمي (1998)، إدارة الموارد البشرية. الطبعة 2. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ص 22-24.
- <sup>28</sup> المغربي، مرجع سابق، ص 114-115
- <sup>29</sup> إلياس دريدي (2014)، "مصادر الضغوط المهنية لدى عمال الإدماج المهني دراسة ميدانية على عينة من عمال مصلحة الحالة المدنية بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ص 49.
- <sup>30</sup> العميان، مرجع سابق، ص 162
- <sup>31</sup> Grebot, Le stress : idées reçues, op.cit, p 27.
- <sup>32</sup> ريتشارد ديني (2011)، ترجمة خبراء مكتبة جرير، انجح من أجل نفسك حرر قدراتك الكاملة من أجل الوصول للسعادة و النجاح. الطبعة 2. الرياض: مكتبة جرير للترجمة و النشر و التوزيع، ص 57.
- <sup>33</sup> حسان الجبلاني (2008)، الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، ص 64.
- <sup>34</sup> Pierre Pastor, et Richard Bréard (2005). Motiver « points de vue employeur et employé ». 1. édition. Paris : éditions Liaisons, p 66.
- <sup>35</sup> Meryem Le Saget Pessin (2006), Objectif : zéro stress . 1 édition . Paris : éditions Liaisons , p 70.
- <sup>36</sup> موسى اللوزي (2002)، التنظيم و إجراءات العمل. الطبعة 1. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ص 213
- <sup>37</sup> بيتر دراكر، ترجمة: محمد عبد الكريم (1996)، الإدارة - المهام والمسؤوليات التطبيقات، الجزء 2: المدير. الطبعة 1. القاهرة: الدار الدولية للنشر و التوزيع، ص 97.
- <sup>38</sup> عبد المليك مزهودة (2001)، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و تقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية (1)، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 86.
- <sup>39</sup> Martin Le Blanc et autres (2013), Glossaire Des Termes Usuels En Mesure De Performance et En Evaluation pour gestion saine et performante. Québec: bibliothèque et archives nationales, p 15.
- <sup>40</sup> عامر عوض (2008)، السلوك التنظيمي "الإداري". الطبعة 1. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، ص 6.
- <sup>41</sup> Lemmonier, op. cit, pp15-24
- <sup>42</sup> Lemmonier, ibid, p 16 - 24

- <sup>43</sup> جواد محسن راضي (2010)، "التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* المجلد (12) ، العدد(1)، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، ص 63.
- <sup>44</sup> عبد الفتاح صالح خليفات ، منى خلف الملاحمة(2009) ، "الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، *مجلة جامعة دمشق* المجلد (25) ، العدد (3+4)، دمشق، ص 293 - 294 .
- <sup>45</sup> احمد فارس بوعمامة (2010)، "المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسنطينة : جامعة منتوري ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم علم الاجتماع، ص 115 .
- <sup>46</sup> سعد العنزي ومؤيد الساعدي (2007)، "فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية" ، *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية* ، المجلد 13 ، العدد45، ص16.
- <sup>47</sup> باري كشووي ، ترجمة : خبراء دار الفاروق (2006)، *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة 2 . القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص 89 .
- <sup>48</sup> عبد العزيز بن محمد الحمضي (2007)، "عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ص 62 .
- <sup>49</sup> الحلبي ، مرجع سابق ، ص 30.
- <sup>50</sup> تيسيفاً جبير ميدين ، بيتر شافيز ، ترجمة : سلامة عبد عبد العظيم حسن(2005) ، *تحديات القيادة للإدارة الفعالة* . الطبعة 1 . عمان : دار الفكر للنشر و التوزيع، ص 169
- <sup>51</sup> هاني بن ناصر بن حمد الراجحي (2003)، *التطوير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، ص 13.
- <sup>52</sup> صبرين مباركي (2014)، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة" ، رسالة ماستر غير منشورة ، بسكرة : جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، ص 10.
- <sup>53</sup> دلال غلوسي (2015)، "الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبسة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة : جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، ص 102.
- <sup>54</sup> حسن رعد الصرن (2001)، *فن و علم إدارة الوقت* ، الجزء 2 ، الطبعة 1 . دمشق : دار الرضا للنشر و التوزيع، ص 91 - 92.
- <sup>55</sup> Trent Kaufman, and others (2015) , **Employee Performance : what causes great work** . United states : Cicero Group , pp 05 – 06.
- <sup>56</sup> Colette , Gosselin ,op .cit, 2010, pp 06-08.
- <sup>57</sup> المعشر ، مرجع سابق ، ص 37
- <sup>58</sup> Bob Nelson et Peter Economy (2004) , **Le Management pour les Nuls** .Paris : éditions Générales first ,p 227.
- <sup>59</sup> Richard Bréard , Pierre Pastor (2000) , **Gestion des Conflits : la communication à l'épreuve** .1 édition. Paris : éditions Liaisons ,p16.
- <sup>60</sup> Gérard Hargreaves (2001) , **Reduisez votre stress ; une approche intelligent et efficace pour travailler mieux ...pasforcément plus** !traduction : Anne Carole Grillot .1édition. Paris : éditions France Loisirs, p 9.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عدان نبيلة ، (2020)، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(04) //2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 13-26.